البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية

دراسة ميدانية

(هذا البحث رسالة علمية نال بها المؤلف درجة الماجستير)

إعداد الأستاذ

محمد ناجي عبد الرب عطية

غفر الله له ولوالديه ولسائر المسلمين

دار القدس
للنشر والتوزيع
اليمن - صنعاء - الخط الدائري - أمام الجامعة القديمة
تليفاكس: ٢٠٦٤٦٧ ص ب: ٣٦٠٠

دار الإيمان
للطبع والنشر والتوزيع
اسكندرية ت: ٥٤٥٧٧٦٩



رَبَّنَا تَقَبَّلْ مِنَّا
إِنَّكَ أَنتَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ

أصل هذا الكتاب، رسالة ماجستير للكاتب، بعنوان: (البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية، الواقع وآفاق التطوير)، قدمت إلى عمادة الدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية بالجامعة الوطنية في تعز، وتمت مناقشتها وقبولها، وحصل فيها على درجة الامتياز

٢٠٠٦/١٦٥٤٥

الترقيم الدولي

977-331-438 -3



دار الإيمان للطبع والنشر والتوزيع

١٩،١٧ شارع خليل الخياط - مصطفى كامل - إسكندرية
تليفون وفاكس: ٥٤٥٧٧٦٩ ت: ٥٤١١٩١٠ - ٠٠٢-٥٢٢٢
E-mail: dar_aleman@hotmail.com

المقدمة

المؤسسة والبناء المؤسسي، الأمل المنشود والحلم المفقود، يتمناه الجميع ويتطلعون له ويحلمون بالوصول إليه.

فكم أنفقت من أموال وكم بذلت من جهود، من أجل إعادة بناء المؤسسات، وكم أجريت من دراسات، وكم عقدت من جلسات وأبرمت من صفقات، وكم حررت من وثائق وأدبيات، طمعا في هذا الأمل المقصود.

ولقد خلق الله الإنسان وفطره على حب ذاته والتعصب لأفكاره ، فهو طموح يعتد برأيه ويحب من يوافقه ويبادل العداء من يعانده ويضاده. ومع تفاوت الناس في تطبيق هذه المفاهيم، لكنها الجبلة التي جبل الله الناس عليها.

وتحت ظلال هذه الفطرة وضغط هذه الغريزة، يتمسح الناس بالمؤسسات ويزعمون أنهم من أهلها ومن صناعها، وأكثرهم – إلا من رحم الله – في الحقيقة متصنعون، فتراهم تارة ينادون بالمؤسسية وتارة يقومون بالتنظير لها، وما ذاك إلا من أجل الإثبات للآخرين بأن لديهم عقولا جماعية، وأفكاراً بعيدة عن الفردية وعن حب التسلط والسيطرة على الآخرين، تفاديا لذم الناس، وحذرا من نفورهم عنهم، بسبب هذا المسلك الذميم.

ولك بالمقابل أن تتأمل في النفس التي تسمو فوق هذه الغريزة، فتمتلك روحا مؤسسية وتفكر بعقلية جماعية، فتراها تقدم رأي الجماعة، وتتنازل عن التعصب لرأيها رغبة في وحدة الصف وقوته، وحذرا من تمزقه وإضعافه، لإشباع غريزة حب التفرد والسيطرة.

ولك أن تتأمل بهذه الشخصية الفريدة، ولك أن تتعجب من ندرتها وقلة وجودها، إنها تسبح ضد تيار جارف من الغرائز البشرية والطباع الآدمية، فتخالف بذاك طباعهم وأهواءهم.

لهذا السبب تفشل المؤسسات وتخفق المنظمات؛ لأن العقليات القيادية المؤسسية قليلة الوجود، ولهذا السبب تجد المؤسسات الناجحة نادرة الوجود، بندرة هذه العقليات.

والعجيب أن الإنسان لا يستغني عن المنظمة أو المؤسسة، منذ ولادته حتى وفاته، لاسيما على رأي من عرف المنظمة بأنها تجمع لشخصين، أو أكثر، جمعتهم أهداف مشتركة، و على اعتبار أن المنظمة معنى رديف للمؤسسة، فبناءً على هذا المعنى، دخل البيت والمدرسة والجامعة والمسجد والمستشفى والمتجر والمؤسسة والجمعية، وكل ما يمس حياة الناس في مفهوم المنظمة أو المؤسسة، وهي لا يصلحها إلا التعاون والتفاهم والعمل بروح الفريق المتعاون، ولا يخربها ويفسدها إلا حب التسلط والتفرد وتهميش الآخرين والتمتع بحب الظهور على حساب جهودهم.

فإذا علمت حجم وجود المؤسسات المحيطة بنا، وحجم الجهود المطلوبة لإنجاحها، علمت حينئذ كم أضاعت الأمة من الجهود والأموال والأوقات، عندما لم يستوعب الناس معنى المؤسسة والفكر المؤسسي، وتأمل في حجم التحديات التي تنتظر الأمة كي تبني مؤسسات ناجحة على أسس سليمة.

والأعجب من ذلك أن الله قد جعله أمرا ميسوراً ومقدوراً عليه، وجعل تحقيق ذلك ليس من المستحيل أو من ضرب الخيال، وفق مشيئته ونواميسه، فجعل من أسباب ذلك التعاون والتكاتف والتآلف بين الناس، التي بها يصنع النجاح

وتذلل الصعاب وتبارك الجهود، وما ذلك إلا ثمرة لعون الله تعالى للمؤمنين،إذا التزموا أمره، إذ يقول تعالى: (وتعاونوا على البر والتقوى)[1]، وقول الرسول الكريم، عليه الصلاة والسلام:(فعليكم بالجماعة فإنما يأكل الذئب القاصية)[2]، وهي سنة كونية لغير المؤمنين حين أخذوا بأسباب القوة، جعلها الله سبباً لنجاحهم وتفوقهم المادي.

ولقد وضع الناس اللوائح والأنظمة والقوانين؛ لكنها ستبقى حبيسة لفطرهم تلك، وسيبقى نجاحها متوقفاً على مدى رغبتهم في التخفيف من طغيان تلك الغريزة، ومتى لم تنشأ فطرهم ذلك، لا تفلح كل هذه الأنظمة في شئ وستبقى حبرا يملأ الأوراق.

وما نجحت الدول الكبيرة والمؤسسات العريقة، إلا لأنه توفر لديها فكر المؤسسة، فكان المهيمن، وتقلص دور الفرد، حتى صار تابعا لفكر المؤسسة وليس مهيمنا عليه، وصار غياب الفرد أو حضوره لا يؤثر كثيراً في النشاط الرئيس للمنظمة. و مع أن من أجل اهتمامات المؤسسة الاهتمام الكبير بالفرد، لكن ليكون محكوما بالمؤسسة، لا لتكون المؤسسة محكومة بمزاجيته وتصرفاته المستمدة من فطرته في حب التفرد والسيطرة.

والبناء المؤسسي في المنظمات الخيرية، أحد هذه المجالات التي تعاني من نفس المعاناة، مع توفر عوامل إضافية تجعل ظهور الفردية أوضح وأشد.

ومن ذلك اعتماد الداعمين ، على الثقة بالأفراد القائمين على هذه المؤسسات أكثر من اعتمادهم على المؤسسات ذاتها؛ نظراً لأمانتهم وإخلاصهم،

---

[1] – المائدة (2)

[2] – رواه أبو داود، عن أبي الدرداء ،وحسنه الألباني في صحيح الجامع برقم 5701

اللذان يشكلان أبرز عوامل الجذب للداعمين والمتبرعين، وما لم تهذب هذه الشخصيات بحب المؤسسية والعمل الجماعي، فستجد نفسها مدفوعة بتيار الثقة والأمانة التي يوليها إياها الداعمون، وما لم تحسب العواقب ونهاية هذا التيار ، فستؤول المؤسسة إلى الضياع والانهيار بعد تخلف هذه الشخصية عنها ، إلا أن يشاء الله رب العالمين .

لهذه الأسباب جاءت هذه الرسالة من أجل إبراز مفهوم البناء المؤسسي والنظر في واقع منظمات القطاع الخيري، وتلمس الهموم والتحديات التي يعاني منها، من شخص قضى أكثر من عقد من الزمان في إدارة بعض قطاعات العمل الخيري، وكان هذا الموضوع أملا قديما ظل يراود الباحث للتفتيش عن طبيعة هذه الهموم واقتراح آليات علاجها ومداخل تطوير أداء هذا القطاع وزيادة نشاطه.

جاءت الرسالة في ثلاثة فصول، الفصل الأول: منهجية الدراسة والدراسات السابقة، وفيه مبحثان:

المبحث الأول: منهجية الدراسة، ويتناول طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وفرضياتها والإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف الرسالة إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني: يتناول الدراسات السابقة التي بحثت الموضوع.

أما الفصل الثاني، فقد خصص للحديث عن طبيعة وتطور المنظمات الخيرية والبناء المؤسسي فيها، ويشتمل على ثلاثة مباحث: المبحث الأول: يتناول لمحة تاريخية عن المنظمات الخيرية؛ تضمنت التعاريف الأساسية للمنظمة والمؤسسة ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية وعلاقتها بالعمل الخيري،ثم لمحة عن المنظمة وأهميتها وأسباب وجودها ومكوناتها ودورة حياتها وسمات المنظمات الناجحة، ثم الحديث

عن أهمية العمل الخيري وتاريخ نشأة المنظمات الخيرية اليمنية ونبذة إحصائية عنها وعن مجالات نشاطاتها. والمبحث الثاني: خصص للبناء المؤسسـي في المنظمـات الخيرية، وفيه تم الحديث عن سمات وخصائص العمل المؤسسي ومفهومه ومكوناته والمشكلات التي تواجهه، وعوامل نجاحه، وأسباب الإحجام عنه رغـم وضـوح مزاياه . أما المبحث الثالث ، فقد خصص للبحث عن المشكلات والتحديات الـتي تواجه المنظمات الخيرية وتأصيلها من خلال ما كتب في ذلك، تمهيدا لقياسها على أرض الواقع في مجتمع الدراسة.

أما الفصل الثالث: فهو الدراسة الميدانية، ويشتمل على مبحثين: المبحـث الأول: ويتناول النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها.

والمبحث الثاني: يتناول مداخل التطوير والتحديث الكفيلة بدعم هذه المنظمـات وزيادة نشاطها من واقع نتائج الدراسة الميدانية التي توصلت إليها الدراسة.

وقد تعمدت في هذا الكتاب الإبقاء على أكثر الرسالة ، رغبة مـني في إتاحـة الفرصة للباحثين في الإطلاع على التفاصيل المهمة التي وردت في الدراسة الميدانية، و لم احذف منها إلا أجزاء يسيرة راءيت أن إثباتها لا يشكل فائدة كبيرة للباحثين .

وهذا جهد بشري، عملت فيه ما بوسعي، و لم ادخر جهـدا أسـتطيعه، وقـد أضمرت فيه نية يعلمها الله تعالى، فاسأله أن يتقبل هذا العمل وأن يجعله خالصـا لوجهه الكريم، وأن ينفع به .

وإني اسأل أخا انتفع بهذا الكتاب، دعوة صادقة بظهر الغيب، وان لا يبخل علي بالنصح والتسديد، لعل الله يهيئ فرصة لاستكمال هذا الجهد .

محمد ناجي بن عطية

البريد الالكتروني : abo_gassan@hotmail.com

الفصل الأول

منهجية الدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول
منهجية الدراسة

طبيعة مشكلة الدراسة :

نرى في بلادنا اليوم تواجدا كبيرا وانتشارا واسعا للمنظمـــات الخيريـــة، ونرى دورها الملحوظ في التطور الاجتماعي والاقتصادي وفي تدعيم التنمية، حـــتى أصبحت تشارك في برامج وخطط التنمية، وفي تنفيذ بعض أهداف وبرامج السياسة السكانية، وكذا في مجالات البيئة وإستراتيجية مكافحة الفقر وغيرها.

وقد أصبح من المتاح للمنظمات الخيرية، العمل على كافة المســتويات الإنســانية والاجتماعية والاقتصادية، والدخول كشريك هام وفعلــي في عمليــات البنــاء والتطوير، وأصبحت تعمل في مختلف الأنشطة الحيوية التي تهم أفراد المجتمع [1].

ورغم ما تقدمه هذه المنظمات وتنوع أنشطتها، إلا أن الدراسة الاســتطلاعية التي قام بها الباحث أظهرت أن كثيرا من المنظمات الخيرية تعاني من الكــثير مــن المشكلات التي تتعلق بالبناء المؤسسي وتكويناته المختلفة، بالإضافة إلى تبني البنـــاء المؤسسي التقليدي الذي لا يواكب التطورات والمــتغيرات الإقليميـــة والعالميـــة المعاصرة، الأمر الذي يؤثر على بقائها واستمرارها ونموها، ويــؤدي إلى ضـــعف الخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من تلك الخدمات.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة، في أن المنظمات الخيرية تعاني في الوقت الحالي من الكثير من المشكلات ذات الصلة بالبناء المؤسسي، تزداد يوماً بعد يــوم بسبب المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية، الأمر الذي يستلزم توفير الأنظمة الفاعلة الكفيلة بدعم هذه المنظمات وزيادة نشاطها..

ويمكن تلخيصها في التساؤلات التالية:-

[1] فوزية بامرحول، دور منظمات المجتمع المدني في تدعيم التنمية اليمنية، دراسة تحليلية، موقع المؤتمر نت ، الأحد (12) ديسمبر، (2004م)، www.almotamar.net

1- ما هي حقيقة الوضع المؤسسي للمنظمات الخيرية؟

2- ما هي المشكلات والتحديات المعاصرة ذات العلاقة بالبناء المؤسسي ،التي تواجه المنظمات الخيرية؟

3- ما هي مداخل التطوير والتحديث للبناء المؤسسي في المنظمات الخيرية التي تكفل استمرار نموها وازدهار نشاطها؟

أهداف الدراسة:-

وبناء على تساؤلات الدراسة، يمكن صياغة أهداف الدراسة على النحو التالي:-

1- إبراز أهمية العمل المؤسسي في عمل المنظمات الخيرية.

2- دراسة وتحليل البناء المؤسسي الحالي في المنظمات الخيرية.

3- استخلاص المشكلات والتحديات المعاصرة ذات العلاقة بالبناء المؤسسي التي تعاني منها المنظمات الخيرية.

4- اقتراح مداخل التطوير والتحديث للبناء المؤسسي الحالي في المنظمات الخيرية.

أهمية الدراسة:-

يمر الاقتصاد اليمني حاليا بمرحلة تغيير شاملة تستهدف هياكله التي قام عليها لفترة طويلة من الزمن، من خلال وضع أهداف بعيدة المدى لتنمية اقتصادية شاملة تستغل لتحقيقها كافة الموارد المتاحة.

وتعتبر المنظمات الخيرية واحدة من أهم وسائل التطوير، نظرا للدور الذي تلعبه في مكافحة الفقر والمساهمة في عملية التنمية الشاملة في البلاد.

ورغم كثرة المنظمات الخيرية، وسعة انتشارها ، وحجم نشاطها، إلا أن الباحث لم يجد بحوثا أو دراسات ميدانية توضح بجلاء طبيعة وأبعاد المشاكل المؤسسية التي تواجه المنظمات الخيرية، ومن هنا يبرز أهمية هذه الدراسة باعتبارها من الدراسات

التي تشخص الوضع المؤسسي في المنظمات الخيرية والتحــديات الــتي تواجههــا واقتراح المداخل التطويرية ذات الطابع المؤسسي التي يمكن أن تطور العمل الخيري مستقبلا ، بالإضافة إلى أنها ستساهم في إثراء المكتبة اليمنية في تشخيص وعــلاج الوضع المؤسسي للعمل الخيري.

كما يمكن أن تساهم في إرساء ثقافة العمل المؤسسي المبني على الجهود الجماعيــة مع الاستغلال الأمثل لجهود الأفراد ضمن دائرة المؤسسات ، وقد تكــون هــذه الدراسة بمثابة دليل إرشادي للمنظمات الخيرية والباحثين في مجال العمل المؤسســي للمنظمات الخيرية.

فرضيات الدراسة:ـ

تنطلق هذه الدراسة من فرضيتين أساسيتين تهدفان إلى توضيح العلاقة التي تربط بين المتغيرات: البناء المؤسسي، وعناصره، والمشكلات والتحــديات الــتي تعاني منها المنظمات الخيرية . ويمكن تلخيصهما على النحو التالي:

الفرضية الأولــــى :ـ

البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية دالة تتأثر بمجموعة من المؤثرات، يأتي في مقدمتها: البناء التنظيمي السليم والكفاءة المؤسسية والقيــادة الفاعلــة و إدارة الموارد البشرية والمالية ، والكفاءة التسويقية، و أنظمة وأساليب العمل الكفوءة.

الفرضية الثــانيــة:ـ

هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية، بين البناء المؤسسي السليم في المنظمــات الخيرية وعناصره ؛ البناء التنظيمي السليم، والكفاءة المؤسسية، والقيادة الفاعلة، و إدارة الموارد البشرية والمالية السليمة ، والكفاءة التسويقية، و أنظمــة وأســاليب العمل الكفوءة، وبين حجم المشكلات التي تعاني منها هذه المنظمات.

منهجية الدراســـــة:-

يعتبر السير وفق منهجية واضـــحة ومحـــددة في تنـــاول الأبحـــاث والدراسات الاجتماعية، من القضايا المهمة، نظراً لاختلاف الموضوعات الـــتي يتم بحثها.

ومن هذا المنطلق تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، من قبل الباحث؛ نظراً لأن هذا المنهج يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضـــوع البحث، إضافة إلى تفسيرها والوقوف على دلالاتها .

كما أن هذا الأسلوب يرتبط بالظواهر الإنسانية كدراســـة الســـلوك الإداري والأداء الإداري والمالي للمنشأة وغيرها، إضافة إلى ما يـــوفره مـــن بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة. وتسير الدراسة وفق المنهجية التالية:

1- مجتمـــع الدراســـــة:-

يتكون مجتمع الدراسة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية -الفاعلـــة - في أمانة العاصمة - صنعاء والتي تم إشهارها وتســـجيلها في قـــوائم وزارة الشـــؤون الاجتماعية والعمل ومكتبها في أمانة العاصمة، وعددها (60) جمعية ومؤسســـة، وفقاً للإحصائيات الرسمية الصادرة عن إدارة البحوث والتدريب والإحصاء بالوزارة والتي حصل الباحث على نسخة أصلية منها[1]، وقد صنفت المنظمـــات الأهليـــة العاملة ضمن النطاق الجغرافي للدراسة، على النحو الموضح بالجدول رقم (1-1).

---

[1] وزارة الشئون الاجتماعية والعمل، إدارة التدريب والبحوث والإصدار ، **الإحصائيات العامة للمنظمات غير الحكومية حتى (31)، ديسمبر،(2004م)**، إحصائية رسمية أصدرت خصيصا من أجل البحث، انظر: (الملحق) رقم (1).

جدول رقم (1-1)

تصنيف المنظمات الأهلية -الفاعلة- في أمانة العاصمة ومجالات نشاطها وأعدادها

م	نوع المنظمة ومجال نشاطها	العـــدد
1	جمعية خيرية	24
2	جمعية اجتماعية	11
3	جمعية اجتماعية للتوعية الديمقراطية	1
4	جمعية خيرية اجتماعية	4
5	جمعية خيرية صحية	1
6	جمعية لتنمية المواهب والإبداع	1
7	جمعية اجتماعية بيئية	1
8	مؤسسة خيرية	7
9	مؤسسة خيرية لرعاية حقوق الإنسان	1
10	مؤسسة اجتماعية	5
11	مؤسسة اجتماعية للتنمية الديمقراطية وحقوق الإنسان	1
12	مؤسسة ثقافية للثقافة والإبداع	2
13	مؤسسة طبية خيرية	1
الإجـــمـــالـــي		60

وبالرجوع إلى تحديد معنى المنظمات الخيرية المشار إليه في صفحة (13) من هـــذا الكتاب، فإنه تم استبعاد سبع منظمات من التي اشتمل عليهـــا الجـــدول أعـــلاه لاهتمامها في مجالات أخرى غير المجالات المحددة في تعريف المنظمـــات الخيريـــة موضوع البحث، وهذه المنظمات المستبعدة هي:

1- منظمات تعمل في مجالات البيئة وعددها (1) منظمة.
2- منظمات تعمل في مجالات التوعية الديمقراطية وعددها (2) منظمة.
3- منظمات تعمل في مجالات المواهب والإبداع وعددها (3) منظمة.

4- منظمات تعمل في مجالات حقوق الإنسان وعددها (1) منظمة.

فأصبح مجتمع الدراسة يحتوي على (53) منظمة.

فئات مجتمـــــــع الدراسة:-

ونظراً لعدم التجانس في مجتمع الدراسة من حيث الحجم والنطاق الجغرافي والشكل القانوني، فقد تم تقسيم المجتمع إلى أربع فئات متجانسة، وفقــا للمعــايير التالية:

1- حجم وشهرة المنظمة وأثرها في الواقع.
2- النطاق الجغرافي، وانتشارها في المحافظات من خلال الفروع.
3- الشكل القانوني للمنظمة جمعية أو مؤسسة.

جـــدول رقم (1-2)

تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات

الفئة	نوع المنظمة	العــــدد	النسبة لمجتمع الدراسة
فئة (1)	جمعيات كبيرة	7	%13
فئة (2)	مؤسسات كبيرة	5	%10
فئة (3)	جمعيات عادية	33	%62
فئة (4)	مؤسسات عادية	8	%15
الإجـــمـــالـــي		53	%100

2- عينة الدراســـــة:-

بعد تقسيم المجتمع إلى أربع فئات متجانسة، أخذت عينة مختارة من كـــل فئة تمثل المجتمع نوعياً، و تم تحديد العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، باختيـــار نسبة 50% من كل فئة، فكانت النتيجة كما يوضحها الجدول رقم (1-3).

جدول رقم (1-3)

أعداد العينات المختارة من مجتمع الدراسة بحسب الفئات

الفئة	نوع المنظمة	عدد أفراد المجتمع	العينة المختارة 50%
فئة (1)	جمعيات كبيرة	7	4
فئة (2)	مؤسسات كبيرة	5	3
فئة (3)	جمعيات عادية	33	14
فئة (4)	مؤسسات عادية	8	6
الإجمالي		53	27

وبذلك تصبح العينة المختارة (27)، منظمة موزعة على الترتيب الموضح في الجدول أعلاه.

3-أسلوب جمع البيانات:-

اعتمد الباحث في إعداد الدراسة على الجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي وذلك على النحو التالي:-

أ- الدراسة المكتبية:-

ويقصد بها، جمع ودراسة المادة الأولية المتمثلة بالجانب النظري،وقد رجع الباحث إلى الكتب والدوريات والأبحاث المتعلقة بالموضوع والنشرات والأدبيات الصادرة عن المنظمات الخيرية، والتي تحكي تاريخها وأهدافها وأنشطتها والمستفيدين منها ، وقد تم من خلالها، استقاء الأسس والمفاهيم ذات العلاقة بالموضوع، بالإضافة إلى الاطلاع على الأدبيات

والدراسات والرسائل الجامعية السابقة وغيرها، وقد تم صياغة فقرات الاستبانة بما ينسجم مع الأسئلة والفرضيات التي وضحتها هذه الدراسة.

ب – الدراسة الميدانية:–

اعتمد الباحث على أساليب الاستقصاء والمقابلات الشخصية في إجراء الدراسة الميدانية.

الحدود الزمانية و المكانية للدراسة: -

تقتصر الدراسة على الجمعيات والمؤسسات الخيرية والتي تم إشهارها خلال الفترة من عام (1990م)، حتى نهاية عام (2004م)، بحسب الإحصائيات الرسمية المتوفرة، حيث طبقت الدراسة على الجمعيات والمؤسسات الخيرية الفاعلة في أمانة العاصمة – صنعاء– الجمهورية اليمنية، والتي تقتصر مجالات نشاطها على التالي[1] :

1- مجالات الرعاية العامة.
2- مجالات الرعاية والتأهيل.
3- مجالات الرعاية والخدمات الصحية.
4- مجالات التكافل والتكامل الاجتماعي.
5- جمعيات النفع العام الخيري والاجتماعي.
6- جمعيات ومؤسسات العلوم الدينية والمنشآت الخيرية.

---

[1] نائف محمد الحيدري، التقرير الوطني عن أوضاع الجمعيات والمؤسسات الأهلية، أكتوبر (2002م)، محتويات الوثائق المقدمة لورشة العمل الخاصة بتفعيل دور الجمعيات والمؤسسات الأهلية في التنمية المنعقدة خلال الفترة من (21-22) ديسمبر (2002م)، وزارة الشئون الاجتماعية والعمل، بالتعاون مع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP)، ص(26-29).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:-

بعد عملية جمع الاستبانات وفحصها والتأكد من سلامتها واستيفاء كافـة بياناتها، تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي باسـتخدام برنـامج الحـزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت الأسـاليب الإحصـائية التالية:-

1. **اختبار ألفا كرونباخ** (Cronbach Alpha) : وقد استخدم لقياس معامـل الإتساق الداخلي، وقياس ثبات الأداة [1].
2. **التكرارات ونسبها المئوية:** وقد استخدمت في تحليل البيانات الشخصـية والبيانات العامة عن المنظمة.
3. **المتوسط الحسابي** (Mean): وهو يساوي عدد الاستجابات مقسومة على عدد المستجيبين.

$$\text{المتوسط الحسابي (Mean)} = \frac{\text{عدد الإجابات (Sum)}}{\text{عدد المستجيبين (N)}}$$ [2]

4. **الانحراف المعياري** (Std. deviation): وهو مقياس لمدى تشتت أو تجمـع القيم حول المتوسط الحسابي، أو معرفة مدى اتفاق أو اختلاف إجابـات العينة حول المتوسط الحسابي، ويستخدم ملازماً له.

---

[1] محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، مرجع سـابق ،صـ(49).

[2] جمال محمد شاكر، المرشد في التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS، الدار الجامعية، الإسكندرية: الطبعة الأولى (2005م)، صـ(244).

كما يمكن أن يعرف بأنه نوع من أنواع الانحراف البسيط عـــن قيمـــة المتوسط، وكلما كبرت قيمته دلت على اختلاف كبير في البيانات، وكلما قلت دل على تجانس كبير في البيانات[1].

5. **معامل الاختلاف** (Coefficient of variation) (CV):-

معامل الاختلاف من مقاييس التشتت النسبي التي تـــبين مقـــدار التشـــتت في البيانات نسبة إلى قيم البيانات ولا تتأثر بوحدة القياس، ويستخدم للمقارنة بين مجموعتين من البيانات تختلفان في وحدة قياسهما أو في متوســـطهما ، ويـــتم إيجاده من نسبة الانحراف المعياري إلى الوسط الحسابي لمجموعة البيانات حسب الصيغة التالية[2]:-

$$\text{معامل الاختلاف (CV)} = \frac{\text{الانحراف المعياري}}{\text{الوسط الحسابي}} \times 100$$

وهو تعبير عن الانحراف المعياري، أو التشتت في صورة نسبة مئوية من الوســـط الحسابي

6. **معامل ارتباط بيرسون** (Person)[3]: ويقيس مقدار واتجاه العلاقة الخطيـــة بين متغيرين، وتنحصر قيمته بين (-1 ، +1)، وتحدد إشارته اتجاه العلاقة

---

(1) بيتر مرشل، **طرق إعداد المشروعات** ، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشـــر والتوزيع، القاهرة: الطبعة الأولى، (2003م)، صــ (76).

(2) صلاح الدين الهيتي، **الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية**، جامعة مؤتة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن: الطبعة الأولى،(2004م)، صـــ(127).

(3) جمال محمد شاكر، **المرشد في التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS**، مرجع سابق، صـــ(287).

كونها عكسية أم طردية، كما تحدد قيمته المطلقة، درجة قوة العلاقة علـــى النحو التالي:-

إذا كانت القيمة : -

* صفر يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين
* من صفر إلى 0.5 يدل على ارتباط طردي ضعيف
* 0.5 إلى 0.99 يدل على ارتباط طردي قوي وليس تاما
* صفر إلى -0.5 يدل على ارتباط عكسي ضعيف
* - 0.5 إلى -0.99 يدل على ارتباط عكسي قوي وليس تاما

وقد استخدم هذا المعامل لاختبار فرضيات الدراسة.

7. نسبة الموافقة:-

وتعرف بأنها نسبة مئوية، تحدد درجة موافقة المستجيبين عن كـــل ســـؤال وبطريقة أكثر دقة من المتوسط الحسابي، وتحسب بالمعادلة التالية:-

$$\text{نسبة الموافقة } (\%) = \frac{\text{الوسط الحسابي (Mean)}}{\text{الدرجة القصوى في مقياس ليكرت المستخدم (6)}} \times 100$$ [1]

8. حدود المتوسط ونسبة الموافقة ومستوى التطبيق:-

لحساب حدود المتوسط ونسبة الموافقة وتقدير مستوى التطبيق للعبـــارة في أرض الواقع، تم استخدام حساب المدى في ذلك، على النحو التالي:-

---

[1] المرجع السابق، صـــ(243، 283).

لتحديد طول الفئة في مقياس ليكرت المستخدم، تم حساب المـدى وهـو الفرق بين أكبر درجة وأصغر درجة في المقياس (6 – 1 = 5)، ثم نقسم المدى على الفئات المطلوبة لنحصل على طول الفئة، ويسـاوي (5 ÷ 3 = 1.67)، للحصول على ثلاث درجات من التقدير لمستوى التطبيق الفرق بينهما (1.67)، وبذلك يمكن حساب حدود المتوسط وحدود نسبة الموافقة لرأي أفـراد العينـة، ومستوى التطبيق للمفهوم في أرض الواقع[1]، كما يتضح من الجدول رقم (3-1).

جدول رقم (3-1)

حدود المتوسط وحدود نسبة الموافقة ومستوى التطبيق [2]

حدود المتوسط	حدود نسبة الموافقة (%)	مستوى التطبيق
1 - 2.67	16.67 - 44.5	ضعيف
2.68 - 4.34	44.6 - 72.00	متوسط
4.35 - 6.00	72.1 - 100	عـالي

---

(1) صباح حسين العجيلي، مدخل إلى القياس والتقويم التربوي، مركز التربية، اليمن-صنعاء، كلية التربية- الطبعة الأولى(2004م)، صـ(23).

(2) معزوز جابر علاونة، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأمريكية، ورقة عملية أعدت لمؤتمر التوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة (3-5/ 7/2004م).

المبحث الثاني
الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع

بعد البحث عن موضوع البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية، لم يعثر الباحث على أي دراسة سابقة تحمل هذا العنوان ، وكانت الدراسات المتوفرة، تعالج جوانب معينة من البناء المؤسسي في منظمات القطاع الخيري والإنساني،ومنظمات الأعمال وغيرها، وسنقوم بسرد ملخصات لأهدافها، وأهم ما خلصت إليه، مع بيان أوجه الاختلاف بينها، وبين هذه الدراسة.

ونؤكد على أن ما سيتم تقديمه إنما هو عرض لما أمكن الحصول عليه لكي تكون منطلقاً لهذا البحث.

دراسة (الحيدري، 2002م)، بعنوان: (التقرير الوطني عن أوضاع الجمعيات والمؤسسات الأهلية)[1]:

هدف التقرير إلى تقديم صورة موجزة عن أوضاع قطاع الجمعيات والمؤسسات الأهلية، مع تقديم تقارير تساهم في إبراز أحجام الجمعيات والمؤسسات الأهلية وأنواعها، وانتشارها، ومجالات وحجم أنشطتها، والخدمات التي تقدمها، وحجم الفئات المستفيدة منها، ومدى مساهمة هذا القطاع في عملية التنمية بشكل عام، ومجالات التخفيف من الفقر، وتوفير فرص العمل ، وذلك من واقع نتائج المسح الأول، للجمعيات والمنظمات الأهلية لعام (2001م). وقد وصل التقرير إلى جملة من النتائج، من أهمها:-

1- بروز العوائق والقيود أمام الجمعيات والمؤسسات الأهلية خلال الفترة المنصرمة، بسبب عدم وضوح التشريعات، وعدم مواكبتها؛ لأهمية دور هذا القطاع والتحولات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع في الفترة الأخيرة.

---

(1) نائف محمد الحيدري، التقرير الوطني عن أوضاع الجمعيات والمؤسسات الأهلية، مرجع سابق.

2- ضعف البناء المؤسسي للجمعيات والمؤسسات الأهلية، سواءً من حيث التعامل من قبل الهيئات القيادية فيها، أو من حيث العمل بالأنظمة الأساسية، أو اللوائح أو التقارير وإعداد الحسابات الختامية.

3- تعمد تسييس قطاع الجمعيات الأهلية، مما أدى إلى نقل الخلافات الحزبية إلى داخل هذه المنظمات، وشل قدرتها على العمل، وتعطيل دورها الشعبي.

4-محدودية التطوع في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، أدى إلى عدم قدرة هذا القطاع على اجتذاب أعداد من أبناء المجتمع للعمل التطوعي فيه.

5- تركز أغلب الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المدن الرئيسة ومحدودية وجودها في الأرياف.

6- تدني مشاركة المرأة بشكل عام في عضوية الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

7- عدم وجود السياسات والإستراتيجيات الوطنية المؤطرة لقطاع الجمعيات، والمنظمات الأهلية (المحددة لدوره، ومجالات نشاطه، وحجم ونوع مشاركته في الحياة العامة) مما أضعف دوره وحرم المجتمع من خدماته.

8- عدم توفر المؤسسات الوطنية الداعمة لقطاع الجمعيات، والمنظمات الأهلية والمعنية، في تقديم التدريب والتأهيل المهني، اللازم للرفع من كفاءة وقدرات البناء المؤسسي للكوادر القيادية، والفنية والتخصصية، العاملة في الجمعيات والمنظمات الأهلية.

9- محدودية التمويل الذاتي لأغلب الجمعيات والمؤسسات الأهلية، جعلها تابعة لمصادر التمويل.

10- الضعف الشديد في العمل بالإدارة المحاسبية والشفافية المالية، قد أسهم هذا الضعف في محدودية تمويل أنشطتها.

وأوجه اختلاف هذا التقرير عن دراستنا الحالية، تكمن في أن هذا التقرير تناول تفاصيل جزئية كثيرة من خلال نتائج مسح الجمعيات والمنظمات الأهلية في اليمن لعام (2001م)، مع التركيز على المعوقات التي تواجه المنظمات الخيريــة، وبنى على ذلك هذه النتائج، ولم يتطرق لجوانب مهمة من عناصر البناء المؤسسي، مثل دراسة الهياكل التنظيمية والموارد المالية والبشرية، وبرامج الترويج، وغيرهــا، وأثر ذلك في البناء المؤسسي لتلك المنظمات الأهلية.

دراسة(الصهيبي، 2005م)، بعنوان: (دور التسويق في الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن بين النظرية والتطبيق)[1] :-

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أهمية التسويق ودوره في الارتقاء بــأداء الجمعيــات والمؤسسات الأهلية في خدمة المجتمع اليمني.

والى رصد وتحليل الواقع الفعلي للتســويق في الجمعيــات والمؤسســات الأهلية في اليمن، وتقديم التوصيات والمقترحات، لتطبيق وتطوير النظام التسويقي فيها،وتوضيح النظام التسويقي القابل للتطبيق في الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن، إضافة إلى تزويد الباحثين والمهتمين بالتسويق أو الجمعيات و المؤسســات الأهلية برؤية علمية عن التسويق في الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن.

و قد أسفرت الدراسة عن نتائج وتوصيات متعددة، أهمها: أن للتسويق دوراً مهماً وأساسياً في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وذلك بحسب ما خلصت له الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، وقد وُجدَ أنه بالرغم من الاعتقاد بأهميــة دور

---

1) عبد الله محمد أحمد الصهيبي، التسويق في الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الوطنية-تعز، (2005م).

التسويقِ إلا أن المعرفة به، و تطبيقَه في الواقعِ الفعليّ في المجالاتِ التي يساعدُ على تطويرِها ضعيفٌ، وأن مستوى استخدامِ الوسائلِ المطورة للفهم، والممارسة لمبادئ ومفاهيم التسويق، ضعيفةٌ.

وأظهرت الدراسة أن أهمَّ الوسائل التي تستخدم لتطوير الفهم، والممارسة لمبادئ ومفاهيم التسويق هي: الاطلاع على الأدبيات، ثم حضور الدورات، ثم استقطاب أصحاب الخبرة، ثم الاستعانة بمتخصصين خارجيين و استقطاب متخصصين أكاديميين في التسويق.

و أثبتت الدراسة أن هناك ضعفا في مستوى ممارسة الوظائف الإدارية في النشاط التسويقيّ من قبل القائمين على تلك الأنشطة.

إضافة إلى الضعف في مستوى قيامِ الجهاتِ المختلفة بمهمة التسويق، حيث جاءت الإدارة العليا في المرتبة الأُولى من حيث مستوى أدائها لمهمة التسويق و في المرتبة الثانية من حيث مستوى أدائها، ثم جاءت جميعِ الإدارات، ثم من خلالِ إدارة مختصة، ثم من خلال موظف مختص أو وسيط خارجي.

كما أثبتت الدراسة، أن هناك ضعفا في مستوى تطبيق النظامِ التسويقي في الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن، إضافة إلى ضعف مستوى تطبيقِ مدخلاتِ التسويقِ في الجمعيات والمؤسساتِ الأهلية، في اليمن مما يدُّل على ضعف توفير المتطلبات الأساسية لتشغيل نظامِ تسويقي فاعل فيها.

و أظهرت الدراسة،أن مستوى تطبيقِ عملياتِ التسويقِ في الجمعيات والمؤسسات الأهلية ضعيفٌ.

و أنّه وإنْ كان يوجد بعض الاهتمامِ بتطبيق جزئيات في التسويق مثل الاهتمام بالاتصال الشخصي و الإعلان وغيره من جزئيات في المزيج التسويقي، إلا أنْ

مستوى الاهتمام بالمزيج التسويقيّ عموما يعد ضعيفا، وأن مستوى تطبيق مخرجات التسويق في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، في اليمن، بين الضعيف و المتوسط.
وأوضحت الدراسة الميدانية وجود فارق إحصائي كبير بين القناعة النظرية، والتطبيق العملي لدور التسويق في الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن.
وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية، بأنها تناولت على وجه التفصيل عنصرا واحداً من عناصر البناء المؤسسي، وهو الجانب التسويقي .

دراسة (لطفي، 2004م): بعنوان: (العمل الخيري والإنساني في دولة الإمارات العربية المتحدة؛ دراسة ميدانية لعينة من العاملين والمتطوعين في الجمعيات الخيرية) [1] :

هدفت الدراسة بوجه عام إلى التعرف على التطور التاريخي للعمل الخيري والإنساني في مجتمع الإمارات التقليدي، والحديث، وهدفت إلى التعرف على بناء الجمعيات الخيرية وعلاقتها بالدولة، ومكانة هذه الجمعيات ودورها في خدمة المجتمع، ودوافع العمل الخيري والإنساني والفئات المستفيدة منه، ثم التعرف على معوقات العمل الخيري والإنساني، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:-

1- أن البناء أو الهيكل التنظيمي للجمعية الخيرية يتشكل عادة من ثلاثة مستويات تنظيمية، هي: الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة، واللجان.
وقد تبين وجود تكامل أو اعتماد متبادل، بين هذه الأنساق الفرعية الثلاثة، داخل الجمعية الخيرية على نحو يساعدها على النجاح في تحقيق أهدافها.

---

[1] طلعت إبراهيم لطفي، **العمل الخيري والإنساني في دولة الإمارات العربية المتحدة**، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي (2004م).

2- وجود تنسيق وتكامل وتعاون بين الجمعيات الخيرية والدولة ، وتبين أن الدولة تقدم المساعدات المادية والفنية للجمعيات الخيرية، بالإضافة إلى إعطاء الجمعيات حرية العمل والحركة.

4- أن الجمعيات الخيرية تتبنى -أحياناً- مشروعات خيرية لا تقوم بها الدولة، مما يؤكد أن دور الجمعيات الخيرية يعد مكملاً لدور الدولة وليس مرادفاً له.

5-أن الجمعيات الخيرية والإنسانية تعد من أهم الجمعيات ذات النفع العام، من حيث المكانة والتقدير اللذان تلقاهما من الحكومة أو أفراد المجتمع.

6- وأثبتت الدراسة ، أنه يوجد نوع من عدم التخصص في الخدمات الإنسانية التي تقدمها هذه الجمعيات، وأن هناك ازدواجية بين الأعمال والمشروعات الخيرية التي تؤديها الجمعيات الخيرية المختلفة؛ إذ أن غالبية هذه الجمعيات تقوم بأدوار متشابهة إلى حد كبير، ولا تكاد تختلف كثيراً في مضمونها وأهدافها.

7-أن السمعة الطيبة والوازع الديني من أهم الشروط التي يجب توافرها في المتطوعين للمشاركة في العمل الخيري والإنساني، وأنه كلما زاد الفراغ لدى الفرد، زاد احتمال مشاركته في العمل الخيري والإنساني.

8- من دوافع ممارسة العمل الخيري والإنساني، الشعور بالانتماء والرغبة في خدمة المجتمع، ونشر قيم التكافل الاجتماعي، والمشاركة والتواصل مع الآخرين، واكتساب التقدير والمكانة وإشباع الميول والرغبات، وشغل أوقات الفراغ.

9-وأثبتت الدراسة أن هناك خمسة أقسام رئيسة من معوقات العمل الخيري والإنساني ، وهي: المعوقات الشخصية، والمعوقات الثقافية والاجتماعية، والمعوقات الإدارية والتنظيمية، والمعوقات المالية، والمعوقات التشريعية، وقد تبين أن المعوقات الإدارية والتنظيمية تعد من أهم المعوقات التي تواجه ممارسة العمل الخيري والإنساني

بالنسبة للذكور، كما تبين أن المعوقات الثقافية والاجتماعية تعد من أهم المعوقات بالنسبة للإناث.

وتعد هذه الدراسة من أهم مراجع هذا البحث حيث تطرق الباحـــث إلى الكثير من جوانب البناء المؤسسي للجمعيات الخيرية والإنسانية في دولة الإمـــارات العربية المتحدة.

وأهم أوجه الاختلاف بينهما، هو أن موضوع الدراسة عام يتناول جوانب كثيرة من جوانب القطاع الخيري، والبناء المؤسسي، كان أحد تلك التفاصيل التي تناولها، ومع ذلك لم يتطرق إليها بالتفصيل الذي تنشده دراستنا الحالية، إضافة إلى أن الدراسة خصصت الجمعيات الخيرية والإنسانية، بينما دراستنا هذه شاملة لكل المنظمات الخيرية، سواءً جمعيات أو مؤسسات تعمل في القطاع الخيري.

دراسة (الشايجي: 2002م) ، بعنوان: (العمل التطوعي عطـــاء وتنميـــة) — الندوة العالمية للشباب الإسلامي كنموذج [1]:

كان الهدف من هذا البحث دراسة ظاهرة التطوع، وأثرها في العملية التنمويـــة، ومحاولة التعرف على أفضل الطرق لاستقطاب المتطوعين والاستفادة المثلـــى مـــن خدماتهم.

ويتضح من البحث أهمية هذه الظاهرة في بناء المجتمعات الإنسانية، كـــون هـــذه الظاهرة أحد الوجوه المشرقة للتقدم والتحضر وتعبر عن مكامن الخير في الطبيعـــة الإنسانية. وفي المجتمع المسلم تعتبر هذه الظاهرة جـــزءاً مـــن التزكيـــة النفســـية والاجتماعية للفرد، وهي أحد وسائله لإرضاء الله والتقرب إليه.

---

[1] حميد بن خليل الشايجي، العمل التطوعي عطاء وتنمية، دراسة ميدانية مقدمة للقاء السنوي الرابع للجهات الخيرية بالدمام، المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، إصدار، جمعية البر الخيرية (2002م)، http://www.al-liqa.org.sa/studies.htm

وخلصت الدراسة إلى التعرف على الجوانب المختلفة لظاهرة التطوع، دوافعه، و أهميته للمتطوعين، ومشكلاته، ومعوقاته، وطرق تفعيله، وماذا كتب حوله، ... ،إلى غير ذلك من المخزون المعرفي المطلوب لفهم الظاهرة.

وأوصت الدراسة بأنه، يجب على الهيئة الخيرية ، أو المنسق، تبني العلاقات الإنسانية المرغوبة، والنمط الإداري المناسب، والذي يشجع على استقطاب المتطوعين ويؤدي إلى تحقيق التوازن بين أهداف الهيئة ورضا المتطوعين النفسي والاستجابة لحاجاتهم المشروعة.

وقد ركزت الدراسة على جانب التطوع والمتطوعين، التي هي الصلة الوحيدة بينها، وبين بحثنا الحالي.

دراسة (بدر الجوهر: 2002م)، بعنوان: (نحو إدارة مؤسسية للعمل الخيري)[1]:

تستعرض هذه الورقة بعض المفاهيم الإدارية لإدارة الأعمال المؤسسية، والتي تحتاج إليها وبصورة ملحة الهيئات الخيرية، للتغلب على بعض الصعوبات، والعقبات التي تواجهها، وقد اعتمدت الورقة على معلومات جمعت من خلال زيارات ميدانية لعينة من الهيئات الخيرية، واستطلاع لآراء عينة من العاملين بهذه الهيئات، والمتعاونين معها، والمهتمين بالعمل الخيري إجمالا،في استفتاء أجراه المؤلف على عينة من العاملين والمهتمين بالعمل الخيري .

وقد تبين أن غالب من شملهم الاستفتاء يعتقدون بأن إدارة العمل الخيري تختلف تماماً عن إدارة العمل التجاري الربحي، وبالتالي لا يمكن تطبيق المفاهيم

---

(1) بدر بن عبد اللطيف الجوهر، نحو إدارة مؤسسة للعمل الخيري، ورقة عمل مقدمة للقاء السنوي الأول للجهات الخيرية بالدمام، المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، إصدار، جمعية البر الخيرية (2002م)، http://www.al-liqa.org.sa/studies.htm

والوظائف والنظم الإدارية لإدارة الأعمال على الهيئات الخيرية، وهذا الاعتقاد جعل إدارة الهيئات الخيرية خاضعة بالدرجة الأولى لتصورات واجتهادات الأفراد العاملين فيها فقط، ولا تخضع إلى نمط إداري محدد ومدروس.

وأوصت الدراسة، أنه لكي يتم تحويل إدارة الهيئات الخيرية من النمط الفـــردي إلى النمط المؤسسي ، ينبغي لها العمل بالتوصيات التالية: -

1- ضرورة تحديد وتثبيت أهداف كل هيئة، بما يخدم الغرض الذي مـــن أجلـــه أقيمت، مع التأكيد على ضرورة إيجاد مقياس كمي وزمني لتحقق كل هدف.

2- العمل على إيجاد هيكل تنظيمي لكل هيئة خيرية وما يترتب على ذلـــك مـــن توصيف للوظائف، وتحديد للسلطات والصلاحيات والمسؤوليات، وتحديد نطـــاق الإشراف، وعلاقة المستشارين في الهيئات.

3- العمل على زيادة نسبة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

4- العمل على توطين واستقرار العاملين في إدارات الهيئات الخيرية، من خـــلال تحقيق دوافع انضمامهم، وتدريبهم ومنحهم الصلاحيات اللازمة.

5- السعي في اعتماد مبدأ الفعل في رسم الخطط والبرامج، بما يضمن اســـتمرارية عمل الهيئات الخيرية.

6- التوسع في الاستفادة من تقنية المعلومات في تسيير أعمال الهيئات الخيرية، بمـــا يمكنها من تفعيل الاتصال مع الداعمين لها والمتعاونين معها.

دراسة (انتصار عماشة (2003م)، بعنوان: (معوقات أداء الجمعيات الخيرية النسائية في المملكة العربية السعودية – دراسة مقارنة) [1]:

تهدف الدراسة إلى التوصل إلى المعوقات التي تحد من أداء الجمعيات الخيرية النسائية، سواء من خلال علاقاتها مع وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، أو مع المجتمع، وكذلك التوصل إلى المعوقات الداخلية بالجمعيات مثل المعوقات الإدارية التنظيمية، المالية، البشرية، والفنية، وغيرها.

وقد خلصت إلى جملة من النتائج، من أهمها:-

(1) لا يؤثر دور وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، ممثلاً في مكاتب الإشراف النسائي بشكل سلبي على أداء تلك الجمعيات.

(2) لا تواجه إدارة الجمعيات الخيرية النسائية معوقات إدارية تنظيمية وبشرية ومالية وفنية ناتجة عن علاقة الجمعيات ومؤسساته، مما لا يؤثر سلباً على أداء تلك الجمعيات. وقد اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات من أهمها:-

أ- العمل على تدعيم الثقة بين وكالة الوزارة والجمعيات الخيرية النسائية، وذلك بمختلف الوسائل ومنها التوعية والحوار والاجتماعات التوجيهية والتنسيقية وغير ذلك من الأساليب.

ب – على الجمعيات أن تحرص على أن تتبنى أهدافا وبرامج واضحة وواقعية وتتسم بالشفافية وإمكانية التنفيذ، إذا ما أرادت أن تحوز على ثقة وتعاون وتدعيم كل من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية والمجتمع.

---

[1] انتصار بن حسن عماشه، معوقات أداء الجمعيات الخيرية النسائية في المملكة العربية السعودية، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير عمادة الدراسات العليا كلية الاقتصاد والإدارة قسم الإدارة العامة – جامعة الملك عبد العزيز،(2003م)، http://www.kau.edu.sa/Postgraduate/Result.asp

ج – الاهتمام بتحقيق التنسيق والتكامل بين الجمعيات التطوعية النسائية — بدعم من الوزارة — والذي يمكن أن يساعد في الاستفادة من معطيـات العصـر مـن التقنيات الحديثة للمعلومات.

د – ضرورة بناء الإستراتيجية الإعلامية للدولة ليكون من بين أهدافها وسياسـاتها دعم وتشجيع العمل الاجتماعي الخيري التطوعي، والجمعيات الخيريـة النسـائية التطوعية تمثل أحد أركان العمل الاجتماعي الخيري بالمملكة.

هـ – هناك حاجة لتنمية علاقة الوزارة بالجمعيات والعمل على دعمهـا ماليـاً وبشرياً وفنياً وإدارياً والاهتمام بجهود التنسيق البناء وذلك حـتى تـتمكن تلـك الجمعيات من تحقيق أهدافها.

و - العمل من جانب الوزارة على إشعال روح المنافسة والإبداع بين الجمعيـات مع توفير حوافز إيجابية للتشجيع على التميز والجودة.

ز –العمل على تنويع مصادر الدخل للجمعيات وتفعيلها، سواء أكانت مصـادر تقليدية كالصدقات والزكاة والأوقاف أو غيرها، مع الحـرص علـى الاسـتعانة بالأساليب العلمية في التخطيط المالي والاستعانة بمختلف الأدوات المساعدة علـى ذلك مثل الميزانيات التقديرية وبيانات التدفق النقدي وغيرها.

ح –حرص الوزارة وإدارة الجمعيات الخيرية النسائية على التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين بالجمعيات بكافة مستوياتها العليا والوسطي والدنيا، وذلك لوضع البرامج التدريبية المناسبة ، ويلزم الوزارة في هذا الشأن توفير الدعم المالي والبشري والفني.

و قد ركزت هذه الدراسة على العلاقة بـين وزارة العمـل والشـؤون الاجتماعية وأداء تلك الجهات، والمعوقات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها.

دراسة (مصطفى خاطر: 1993م)، بعنوان: (فاعلية الجمعيات الأهلية في أداء دورها –دراسة ميدانية مطبقة على الجمعيات الأهلية بمدينة الإسكندرية 1993م)[1]:

تهدف الدراسة إلى التعرف على المتغيرات التي تؤثر في تحديد مدى فاعلية المؤسسات الأهلية بالمجتمع السكندري في أداء دورها من خلال مجموعة من الأهداف التي تعد مؤشرات للتعرف على المؤسسات الأهلية للمجتمع السكندري وهي:-

1- التعرف على أشكال المتابعة والرقابة التي تخضع لها هذه المؤسسات.

2-.التعرف على المعوقات المختلفة التي تعوق المؤسسة في تحقيق أهدافها.

3-التعرف على الهيكل التنظيمي والإداري وأهم مستوياته.

4-التعرف على أنواع الجمعيات الأهلية ودور المشاركة الفعلية لهذه الجمعيات.

5- التعرف على المعوقات الخاصة بالعلم داخل الجمعيات الأهلية.

6-التعرف على الخدمات والبرامج التي تقدمها المؤسسات وأنماط المستفيدين.

7-التعرف على الأهداف التي تحرص المؤسسة على إنجازها.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:-

1- أن الأهداف التي تسعى إليها الجمعيات الأهلية وترغب في تحقيقها قد تمثلت في تقديم المساعدات ثم تقديم خدمات صحية ثم نشر الوعي ثم تقديم خدمات اجتماعية ثم تقديم خدمات ثقافية ويلي ذلك تقديم خدمات بيئية.

---

[1] أحمد مصطفى خاطر، فاعلية الجمعيات الأهلية في أداء دورها، دراسة ميدانية مطبقة على الجمعيات الأهلية في مدينة الإسكندرية، 1993م، المصدر: كتاب المؤلف : الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية . المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية .طبعة 2003م . صـ(347).

2- أكدت الدراسة أن النسبة الغالبة للجمعيات الأهلية تؤكد إلى أنه لم يحدث تغير بأهداف الجمعية.

3- وأكدت الدراسة أن النسبة الغالبة من الجمعيات الأهلية تؤكد أن الخدمات المقدمة تحقق أهداف الجمعية إلى حد ما.

4- وأوضحت الدراسة أن معوقات تحقيق أهداف الجمعية تتمثل في المعوقات المالية والمكانية والإدارية.

5- أوضحت النسبة الغالبة من الجمعيات الأهلية أن الخدمات المقدمة تمثلت في الخدمات الاجتماعية والخدمات المالية والخدمات الثقافية والصحية.

6- أن النسبة الغالبة من مجتمع الدراسة تؤكد تحديد خطة وسياسة لتنفيذ الخدمات المقدمة في إطار لائحة النظام الأساسي وفي إطار خطة الشؤون الاجتماعية.

7- أوضحت الدراسة أن النسبة الغالبة من الجمعيات الأهلية تؤكدان أسلوب زيادة الفاعلية الخاصة بتقديم الخدمات تتمثل في توفير الدعم المالي والإمكانيات.

8- أكدت الدراسة أن معوقات التمويل تتمثل في قلة التبرعات والاشتراكات وضعف الموارد.

9- تخضع الغالبية العظمى من الجمعيات لأشكال من الرقابة والمتابعة الحكومية والذاتية من داخل الجمعية.

10- أوضحت الدراسة أن الغالبية العظمى من الجمعيات الأهلية تؤكد أن الموارد التي تحصل عليها الجمعية كافية إلى حد ما.

11- بينت الدراسة أن الجمعيات تلجأ إلى تنشيط الموارد من خلال عمل حملة لجمع المال في حال عدم كفاية الموارد التي تحصل عليها.

دراسة (القرني: 2002م)، بعنوان: (الإعداد والاستعداد في ممارسة العمل الاجتماعي في الجهات الخيرية)[1]:

تدور مشكلة البحث حول إعداد الأخصائيين الاجتماعيين، من الذين يمارسون العمل الاجتماعي لإحداث التغيير المرغوب في الأنساق الاجتماعية، سواءً على المستوى الفردي، أو على المستوى المجتمعي، ولذلك كان إعداد الأخصائي الاجتماعي نظرياً ومهنياً، هو من متطلبات نجاح العمل الاجتماعي الذي يتطلب الكثير من المعارف والمهارات التي تساعد على تحقيق الأهداف ؛ إذ أنه بدون اكتساب الأخصائي الاجتماعي لهذه المعارف والمهارات، يصبح غير قادر على تفعيل الدور الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة الخيرية.

وخلصت الدراسة إلى أن محتوى التدريب الميداني وآليات تنفيذه، لا تتوافق مع كفاءة وفاعلية مخرجات العمل الاجتماعي في المؤسسات الاجتماعية بصفة عامة وفي الجمعيات الخيرية بصفة خاصة، ويرجع ذلك للأسباب التالية:-

1- قلة المتخصصين في العمل الاجتماعي.

2- قلة المؤسسات الاجتماعية وضعف إمكانياتها البشرية ومواردها المادية.

3- ضعف برامج تأهيل وتدريب الممارسين وافتقارها إلى مواكبة التطور العلمي في ممارسة العمل الاجتماعي.

4- ضعف الاعتراف المجتمعي بأهمية العمل الاجتماعي في المجتمع وقدرته على التصدي للمشكلات التي يواجهها أفراد المجتمع.

---

[1] محمد بن مسفر القرني، الإعداد والاستعداد في ممارسة العمل الاجتماعي في الجهات الخيرية، ورقة عمل مقدمة للقاء السنوي الثالث للجهات الخيرية بالدمام-المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، عام (2002م) http://www.al-liqa.org.sa/studies.htm.

5- ضعف التوصيف للأدوار المهنية التي يقوم بها الممارس لا يعطى صورة لـدى العامة أن العمل الاجتماعي يمكن لغير المتخصص القيام به، ومن هنا نجد أن الكثير من الناس يقوم بالعمل الاجتماعي بصورة عشوائية غير متقنة.

وأوصت الدراسة بجملة من المقترحات منها:-

1- أن العمل الاجتماعي عمل مهني مؤسسي، يجب أن يرتكز على العلم والمهارة وأن الممارس المهني يجب أن يتمتع بهما ليتمكن من العمل بكفاءة وفعالية.

2- تقع على عاتق المعاهد والكليات إعداد الممارسين المهنيين وتدريبهم على أساليب ومهارات العمل الاجتماعي وفقاً لما يتطلبه سوق العمل وخطط التنمية الاجتماعية.

3- ضرورة وجود قوانين وتشريعات تقنن ممارسة العمل الاجتماعي بحيث يكون من يمارسه يمتلك العلم الكافي والخبرات اللازمة المؤهلة لذلك.

4- يجب ترسيخ مفهوم العمل التطوعي لدى الأفراد من خلال وسائل الإعلام المختلفة المقروءة والمرئية والمسموعة لأن التطوع هو الذي ينمي حس المواطنة الصالحة لدى أفراد المجتمع.

الفصل الثاني

طبيعة وتطور المنظمات الخيرية والبناء المؤسسي فيها والمشكلات والتحديات المعاصرة التي تواجهها



المبحث الأول
المنظمات الخيرية تاريخ النشأة والنشاط

تمهيد :-

يعد العمل الخيري، والإنساني، من سمات المجتمعات الإسلامية بصفة عامة، وقد حضنا الله سبحانه وتعالى في -كتابه الكريم- علــى أعمــال الخــير والــبر، والإحسان، والتي تدعو إلى التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع.

حيث قال الله تعالى: (وتعاونوا على البر والتقوى)[1]، ثم فصــل فقــال: (ليس البر أن تولوا وجوهكم قبل المشرق والمغرب، ولكن البر من آمن بالله واليوم الآخر والملائكة والكتاب والنبيين وآتى المال على حبــه ذوي القــربى واليتــامى والمساكين وابن السبيل والسائلين وفي الرقاب وأقام الصلاة وآتى الزكاة...)[2].

ويتمثل مفهوم العمل الخيري في أعلى مظاهره في التكافــل الاجتمــاعي، الذي دعا إليه الإسلام، حيث قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: "من كان له فضل ظهر فليعد به على من لا ظهر له، ومن كان له فضل زاد فليعد به على من لا زاد له"[3].

وتتأصل أعمال الخير في المجتمعات العربية كجزء من الموروث المتأصــل في أعماق الوجدان العربي، أو عبر التوعية الدينية، التي تحض علــى أعمــال الخــير والصدقة والإحسان. فنجد أن من شيم الإنسان العربي، إغاثة الملــهوف، وإقــراء الضيف، ونصرة أولئك الذين لا سند لهم، والكرم والجود.

---

(1) سورة المائدة، الآية (2).

(2) سورة البقرة، الآية (177).

(3) مختصر مسلم 1066، ذكره الألباني في صحيح الجامع 6497

وقد كان هذا العمق القيمي والديني لأعمال الخير، في مجتمعاتنا العربية، من أهم العوامل التي أدت إلى ظهور الجمعيات الخيرية والإنسانية والتي احتلت المرتبة الأولى في تاريخ التأسيس في البلدان العربية.

ولا يقتصر العمل الخيري، والإنساني، على ذلك العمل الذي تمارسه الجمعيات الخيرية، بل أن هناك العديد من الجمعيات، التي تهتم بالعمل الخيري والإنساني، وخاصة الجمعيات الدينية الخيرية، والتي أخذت على عاتقها خدمة بعض فئات المجتمع؛ كالمعاقين، والأحداث، والمسنين، ورعاية السجناء، أو التوجه بالخدمة الاجتماعية، نحو منحى معين في قضايا تشكل خطراً على المجتمعات؛ مثل حماية البيئة، أو حماية المستهلك، أو أعمال الإغاثة [1].

وهذا المبحث يتناول بعض التعاريف الأساسية للمنظمة والمؤسسة، ومنظمات الأعمال، وبيان أوجه الوفاق بين هذه التعاريف، وكذلك تعريف المجتمع المدني ومنظماته، والمنظمات غير الحكومية، ومنظمات القطاع الأهلي، وتعريف الجمعيات والمؤسسات، والوصول إلى خلاصة مفادها أن هذه التعاريف، تصف شيئاً واحداً، هو موضوع عنوان البحث، المنظمات الخيرية، مع بيان خصوصية هذا التعريف، ووجه اختلافه عن بقية التعريفات.

لمحة عامة عن المنظمات:-

1- تعريف المنظمة:-

توجد عدة تعريفات للمنظمة، و لم يصل الفكر الإداري حتى الآن إلى مفهوم موحد للمنظمات.

---

[1] طلعت إبراهيم لطفي، العمل الخيري والإنساني في دولة الإمارات العربية المتحدة ، مرجع سابق، صـ(16).

ويرجع السبب في ذلك إلى حداثة هذا العلم وكثرة الاتجاهات في تدريسه[1].

والمنظمة عبارة عن تجمع لشخصين، أو أكثر، يسعون لتحقيق هدف محدد[2].

فقد نقل (بدر:1982م) ،عن هامبتون (Hampton) [3] : أن المنظمة عبارة عـــن الترتيب المنظم للأفراد، والتكنولوجيا، من أجل تحقيق بعض الأغراض" ، كما نقل (العقيلي ،والمؤمن ؛1993م)،عـــن ليتـــرر (Litterer) [4] ، بأنهـــا: (وجـــود اجتماعي، طور من قبل الأفراد لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها بغير ذلـــك، وهـــي تأخذ أفراداً متنوعين، ومعرفة، ومواد أولية، يتم وضعهم في هيكل ونظام ليعبر عن وحدة متكاملة) ، ونقلا،أيضا، عـــن روبـــتر (Robbins) [5] :"المنظمـــة وحـــدة اجتماعية منسقة بشكل متعمد، مع وجود حدود نسبية معروفة لها، وتعمل بشكل متواصل لتحقيق أهداف عامة".

وعرفها (حجـــازي) [6]، بأنها: (كيان أو ترتيب اجتماعي، يشاد بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة، من خلال طابع بنائي، وممارسات إدارية).

---

(1) حامد أحمد رمضان بدر، **إدارة المنظمات اتجاه شرطي**، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت: الطبعة الأولى (1982م)، صـــ(28).

(2) عمر وصفي العقيلي؛ قيس عبد علي المؤمن، **نظرية المنظمة، المنظمة ونظرية التنظـــيم**، جامعـــة عمـــان- الأردن: الطبعة الأولى (1992م)، صـــ(17).

(3) حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، **إدارة المنظمات اتجاه شرطي**، صـــ(30).

(4) عمر وصفي العقيلي؛ قيس عبد علي المؤمن، **نظرية المنظمة، المنظمة ونظرية التنظيم** صـــ(17).

(5) المرجع السابق ،صـــ(18).

(6) محمد حافظ حجازي، **المنظمات العامة (البناء العمليات النمو الإداري)**، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة: الطبعة الأولى 2002م، صـــ(17).

وجاء في تعريف المدرسة الكلاسيكية للإدارة [1]: (المنظمة هي عبارة عـــن هيكل، يتكون من العلاقات والقوة والأهداف والأدوار والأنشطة والاتصـــالات، والعوامل الأخرى، التي عادة ما توجد عندما تعمل مجموعة من الأفراد مع بعض).

أما المدرسة الحديثة للإدارة [2]، فقد عرفت المنظمة: (أنها عبارة عن المراحل، أو الوظائف المهيكلة التي يتصل فيها الأفراد بعضهم ببعض من أجل أهداف معينة).

ومن التعريفات السابقة نخلص إلى الحقائق التالية في تعريف المنظمة[3]:-

1- أن المنظمة وجدت لتحقيق أهداف محددة، ومعروفة، وممكنة التحقيق.

2- أن المنظمة وحدة اجتماعية تتكون من أفراد، أو جماعات من الأفراد، متفاعلين ومتعاملين مع بعضهم في إطار تنظيمي منســق ومتــوازن، ووجودهم يقترن بعقد محدد بزمن ما وليس مدى الحياة.

3- أن لكل منظمة هيكلا تنظيميا ينسق الاتصال داخل المنظمة على هيئة علاقات تكاملية، لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة عالية والتقليل مــن التفاعلات العشوائية، أو غير المنتجة للأفراد.

4- المنظمة منسقة بشكل متعمد، وتخضع للعملية الإدارية، وتــدار مــن خلال الوظائف الإدارية؛ التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

---

(1) حامد أحمد رمضان بدر، ، <u>إدارة المنظمات اتجاه شرطي</u>، مرجع سابق صـــ(28).

(2) المرجع السابق ،صـــ(30).

(3) المرجع سابق، صـــ(29)، و عمر وصفي العقيلي؛ قيس عبد علي المومن، <u>نظرية المنظمة، المنظمة ونظرية التنظيم</u>، صـــ(17).

5- أن سبب وجود المنظمة أهدافها، وسبب وجود الأفراد فيها؛ تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة، وما لم تشبع المنظمة على الأقل حدا معقولا من أهداف وأغراض العاملين، يصبح بقاؤها واستمرارها، أمراً مشكوكاً فيه.

6- تملك المنظمة بيئة عمل واضحة المعالم نسبياً، ويمكن التعرف عليها إلى حد ما، وهذه المعالم عرضة للتغيير بمرور الزمن.

7- أن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مفتوح مكون من مدخلات وعمليات ومخرجات.

2- تعريف المؤسسة:-

المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي ، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية.[1]

والقصد من المؤسسة، هو تأطير العمل الجماعي، الذي تقوم به مؤسسة ذات شخصية اعتبارية، تبني هيكلها على أساس الالتزام بمبدأ الشورى، وتوزيع الأعمال والتخصصات، ووضع السياسات، والبرامج، والصلاحيات الإدارية والمالية، على مجالسها الإدارية، ولجانها الفرعية المتخصصة، مع فرق العمل الميداني المتكاملة[2].

---

[1] محمد أكرم العدلوني، **العمل المؤسسي** ، مرجع سابق، ص(14).

[2] خالد بن عبد الرحمن العجيمي، **مؤسسات العمل الإسلامي والتنمية البشرية**، قسم الدراسات والبحوث بلجنة شباب أفريقيا بالندوة العالمية للشباب الإسلامي، شبكة المشكاة الإسلامية، (2004م) http://new.meskat.net

ومن هذه التعاريف، للمنظمة والمؤسسة، يتضح أن المؤسسة والمنشأة مصطلحات رديفة للمنظمة ، حيث تتم من خلالها تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار بطرق مختلفة، ولأغراض مختلفة[1].

3- تعريف منظمة الأعمال:-

يمكن تعريف منظمة الأعمال، بأنها وحدة اقتصادية تضم أكثر من شخص، وتستخدم موارد (عناصر الإنتاج) لتحويلها إلى مخرجات، نتيجة القيام بأنشطة وتفاعلات، بهدف إشباع حاجات ورغبات الناس عن طريق إنتاج وتوزيع تلك المخرجات، التي قد تكون سلعة أو خدمة، وتحصل مقابل ذلك على ربح يؤمن استمرارية بقائها وتطورها.

ويكون هامش الربح ضيقاً في المنظمات العامة، لكون هدفها ليس زيادة الأرباح، بل استمرارية تقديم السلعة، أو الخدمة وتحسينها، في حين أن هامش الربح في منظمات القطاع الخاص يكون أكبر، لكون هدفها هو زيادة إنتاجية المدخلات، أي عناصر الإنتاج لصالح رب العمل فقط[2].

4-نظرية المنظمة والمنظور النظمي للمنظمات:-

إن نظرية المنظمة Organization Theory، هي النظام الذي يدرس هيكل المنظمة وتصميمها، وتصف البناء الفعلي للمنظمات، وتقدم المقترحات والإرشادات حول كيفية زيادة كفاية هذه المنظمات[3].

---

(1) محمد أكرم العدلوني، **العمل المؤسسي** ، مرجع سابق،صـ(14) .

(2) عمر وصفي العقيلي؛ قيس عبد علي المومن، **نظرية المنظمة، المنظمة ونظرية التنظيم**، مرجع سابق، صـ(12).

(3) مويد سعيد السالم، **نظرية المنظمة الهيكل والتصميم**، دار وائل للنشر عمان- الأردن، (2000م)، صـ(26).

أما المنظور النظمي للمنظمات فيتناول، معنى النظام وطبيعته، وما هي أنواع النظم التي تواجهنا في العمل الإداري.

معنى النظام وطبيعته:-

يعرف النظام (System): بأنه مجموعة من عناصر، أو نظم متفاعلة فيمـــا بينها، من أجل تحقيق هدف محدد.

وعلى ذلك فالكون نظام، والأرض نظام، وأنت وأنا نظام، والعائلة نظام...، وهكذا.

ولو فصلنا أنظمة المجموعة الواحدة لاكتشفنا أنظمة فرعية أصغر، مثل نظـــام المصنع بداخله أنظمة فرعية، كالأقسام الإنتاجية والخدمية، وفيها أنظمة أصغر، وهي خطوط الإنتاج، وغيرها.

أنـــواع الأنظمـــة:-

تنقسم النظم إلى نوعين رئيسين، هما: النظم المغلقة، والنظم المفتوحة.

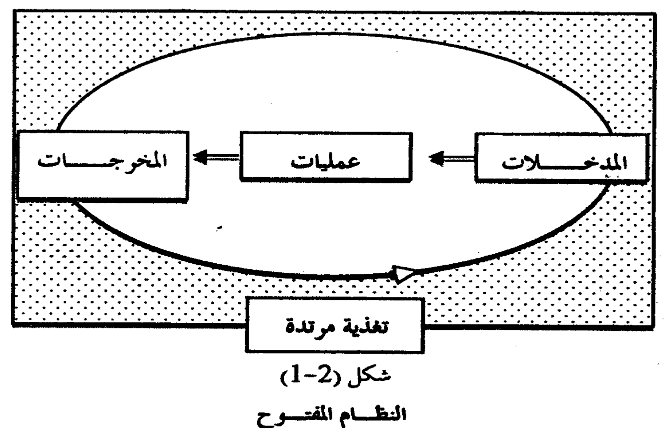
فالنظام المغلق: (Closed-System): هو الذي يصور النظام على أنه شيء كلـــي مترابط له استقلال تام، أو ارتباط ضعيف مع البيئة الخارجية.

.بمعنى أن النظام المغلق، هو الذي لا يستلم طاقته من البيئة الخارجية، ولا يصدر أي طاقة إلى ذلك المحيط.

وهذا النظام موجود في عالم المثاليات لا في عالم الواقع، و لم تعـــد فكـــرة النظم المغلقة صالحة في دراسة المنظمات الاجتماعية.

أما النظام المفتوح: (Open-System): فهو الذي يصور النظام، أو ينظر إليه على أنه شيء كلي يتفاعل مع البيئة تفاعلاً تبادلياً، وهذا التفاعل يمثل الأساس في تغـــيير

معالم النظام وتحديد مساراته، وحركته، كما أنه يقرر بقاء النظام مـــن عدمـــه[1] ، والشكل (2-1)، رسما توضيحيا للنظام المفتوح.



شكل (2-1)

النظـــام المفتـــوح

المصدر: كتاب ، مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، صـــ(33)

المنظمة بصفتها نظاماً مفتوحاً:-

استناداً إلى نظرية النظام المفتوح، يمكن أن نصف أي منظمة، بأنها أداة أو وسيلة، يتم بموجبها تحويل الطاقة، أو الموارد، أو المدخلات، من خلال الأنشـــطة الداخلية، أو عمليات التحويل للطاقة، إلى منتجات، أو مخرجات.

وتعتمد المنظمة في أدائها لهذه العمليات على العلاقات التبادلية، الحاصـــلة بينها وبين البيئة الخارجية، وعليه فإن العناصر التي تتكون منها المنظمة هي[1]:-

[1] المرجع سابق، صـــ(30-32).

1- المدخلات.

2- المخرجات.

3- الأنشطة الداخلية، أو عمليات التحويل.

4- التغذية، أو المعلومات المرتدة.

5-أهميـــة المنظمــــة:-

تنبع أهميـــة المنظمـــات من الأسبـــاب التالية[2]:-

أ- أن المنظمات هي حجر الأساس في المدنية الحديثة، كونها تمثـــل عنصـــر التطوير والتحديث في المجتمع.

ب- المنظمات هي الوحدات التطويرية الأساسية في إثراء وتقـــدم البشـــرية، كونها المستخدم، والموزع للمصادر والموارد والاختراعات، بشكل يؤدي إلى إشباع الرغبات والحاجات الإنسانية، بشكل واسع ومتطور.

ت- المنظمات هي القائد لعمليات التغيير الرائدة فيها.

ث- المنظمات تمثل وحدات ومراكز صنع، واتخـــاذ القـــرارات المســـتقبلية والتطويرية.

ج- المنظمات تمثل الوعاء الرئيس للعـــدد مـــن العمليـــات، والفعاليـــات الاجتماعية الأساسية، مثل التحضر والاتصـــال، وتكـــوين المفـــاهيم والعادات، وممارسة السلطة، وتحقيق أهداف المجتمع.

---

(1) المرجع السابق، صـــ(34).

(2) عمر وصفي العقيلي؛ قيس عبد علي المؤمن، نظرية المنظمة، المنظمة ونظرية التنظيم مرجـــع ســـابق، صـــ(19).

ح- المنظمات لها قوة كبيرة وواسعة في المجتمع، كونها ذات سلطة تأثيرية فعالة وقوية في المجتمع، من خلال قوتها الإنتاجية في إشباع الحاجات.

خ- تمتلك المنظمات تأثيراً واسعاً في سلوكيات المجتمع والأفراد.

د- المنظمات هي الوسائط التي من خلالها يمارس الأفراد أعمالهم في المجتمع.

ذ- المنظمات تمثل في أساسها القيادة الرائدة في المجتمعات.

6- أسباب وجود المنظمات[1]:-

أ- من أهم أسباب وجود المنظمات واستمرارها، هو تحقيق أهداف أفرادها، وذلك من خلال تحقيق أهداف المنظمة نفسها، فالفرد ما لم يشعر أنه يحصل من المنظمة بقدر أو أكثر مما يعطي المنظمة، فهو إما يترك المنظمة، أو قد يستمر في المنظمة، ولكن يصاب بشيء من الإحباط، وعادة ما يترتب على هذا الإحباط أفعال تمثل رد الفعل النفساني مثل العدوانية والسلبية، الاستغراق في العمل، وأحلام اليقظة...، ومثل هذه الأفعال تضر المنظمة بشكل ما.

أما إذا شعر الفرد بأنه على الأقل يحصل من المنظمة بقدر ما يعطي، أو أكثر فهو غالباً ما يستمر في المنظمة، وغالباً ما يشعر أن الأهداف المرغوبة تتحقق من خلال استمراره بالعمل في هذه المنظمة.

ب- وتوجد المنظمة أيضاً نتيجة لوجود محددات معينة للفرد، من حيث الجدية، والطاقة الفكرية ، ويمكن التغلب على هذه المحددات بواسطة

---

(1) حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، مرجع سابق، ص(31).

انضمام الفرد مع أفراد آخرين، في شكل معين للقضاء علـى هـذه المحددات، وتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

ج- كما أنه من خلال المنظمات يمكن تقصير وقت تنفيذ بعض المشروعات الضخمة، مثل إنشاء السدود والمباني الضخمة، والتي قد تأخذ وقتاً طويلاً لو لم تنشأ بواسطة منظمات؛ أي في حالة تركها لتنشأ بواسطة عمل فردي.

د- ومن خلال المنظمات، يمكن تجميع الفكر البشري والخبرات البشرية، فلو ترك الفكر البشري للأفراد، فربما يصعب تجمعه واستكماله، ولكن من خلال منظمات البحث، ومنظمات التعليم والمكتبات، يمكن تجميع الفكر البشري والبناء عليه.

هـ- من خلال المنظمات يمكن إيجاد إنتاج، أو مخرجات أكثر من مجموع إنتاج كل فرد على حده.

و- أحياناً توجد المنظمات لأغراض اجتماعية مثل النوادي والمؤسسات الاجتماعية الترفيهية، وفي هذه الحالة يكون الغرض المباشر، هو إشباع الحاجات الاجتماعية لأفراد المنظمة.

7- مكونات المنظمة[1]:-

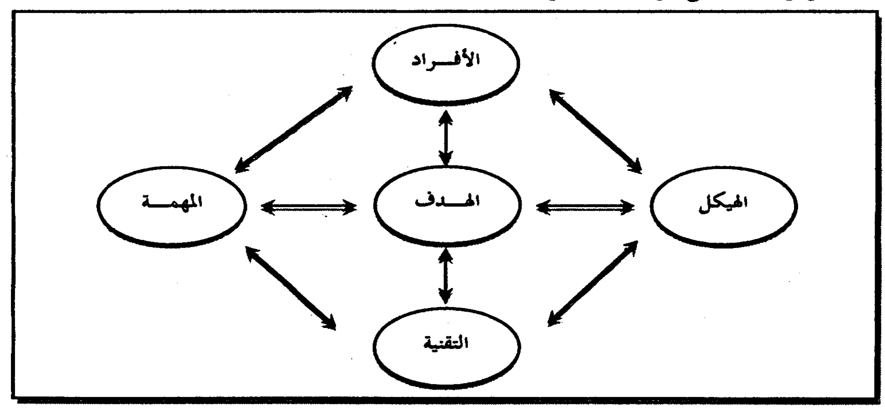
العناصر الخمسة الموضحة في الشكل (2-2)، تتداخل بشكل تكاملي وتفاعلي، لغرض بناء المنظمة والوصول بها إلى حالة الأداء الفعلي المطلوب.

---

[1] عمر وصفي عقيلي؛ المومن، نظرية المنظمة، المنظمة ونظرية التنظيم قيس عبد علـي، مرجـع سـابق، صـ(34).

1- فالهدف يعبر عن الغاية، والسبب الذي من أجله أقيمت المنظمة، والمبرر من وجودها.

2- والمهمة تعبر عن الاتجاه التفصيلي للأداء وتتحدد عن طريق تحديد النشـــاط، أو الأداء المطلوب لتحقيق الهدف، وبناءاً علي هذه المهمة، ترسم خطـــوط وقواعد العمل، وتقسيماته ونشاطاته.



شكل (2-2) مكونات المنظمة

المصدر: كتاب ، عمر وصفي العقيلي؛ قيس عبد علي المؤمن، نظرية المنظمة، المنظمة ونظرية التنظيم، صـــ(35)

3- وفي ضوء ذلك يتم اختيار التكنولوجيا والوسائل والأساليب المناسبة.

4- وفي ضوء ذلك كله يتم اختيار الأفراد المؤهلين للقيام بالمهـــام والواجبـــات المطلوبة ضمن الهيكل التنظيمي، وخلال ذلك يتم تحديد علاقات العمـــل، وترتيب أجزائه وإجراءاته وبرامجه، وبذلك تتكامل عناصر قيـــام المنظمـــة للمباشرة بأعمالها.

8-دورة حياة المنظمة:-

الولادة والنمو والنضج والتدهور ثم الموت، عناصـــر أساســية تفيـد في تشخيص الحركة التطورية للمنظمة في أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها في بيئة معينة، والتحرك، أو الانتقال من مرحلة إلى أخرى، عمل مستمر بطبيعتـــه في منظمـــات الأعمال، وهو لا يتم تلقائيا[1].

و يمكن تشبيه المنظمات بالكائن الحي ؛ فالكائن الحي له دورة حياتية يولد فينمو فينضج ثم يهرم وأخيراً يموت، وكذلك المنظمات لها دورة حياتية لا تختلــف مراحلها كثيراً عن دورة حياة النظام الحي، ولكن هذا التشبيه ليس دقيقاً في جانبين هامين على الأقل وهما:-

1- أن الكائن الحي مصيره المحتوم هو الموت والفناء، في حـــين أن قلـــيلاً مـــن المنظمات يفنى ويختفي، بينما يبقى العدد الآخر في نمو وازدهار.

2- أن الكائن الحي ينتقل بصورة حتمية من الشيخوخة إلى الموت والفنـــاء، في حين أن المنظمات قد تتجاوز مرحلة الانحدار (الشيخوخة) بنجاح وتعـــاود نشاطها ونموها.

وبالرغم مما يثار من تحفظات حول موضوع دورة حياة المنظمـــة، إلا أن هذا المفهوم ينبه إلى عدة أمور، أهمها: أن المنظمات قد تمـــر في مرحلـــة انحـــدار واضمحلال، قد تؤدي بها إلى الاختفاء، أو من الممكن أن تواجه المنظمـــة هـــذه المرحلة بنجاح، وتعاود الانتعاش والنمو.

---

(1) سنان غالب المرهضي، دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة المستنصرية، بغداد، (1996م)، صـــ(7).

كما أن مفهوم دورة حياة المنظمة يشير إلى أن لكل مرحلـــة متطلباتهـــا، والتي لابد للمنظمات من إدراكها، لكي تستمر المنظمة في البقاء.

ومن أكثر النماذج قبولاً وانتشاراً، نموذج ميلر (Miller Danny)، وفرايزن (PeterFreisen)[1]، حيث يرى الكاتبان أن دورة حياة المنظمة تمر بخمس مراحل، وهي:-

1- **الولادة** (Birth): وفي هذه المرحلة تسعى المنظمات الصغيرة إلى تأســيس وترسيخ وجودها، من خلال الإبداع الإنتاجي.
2- **النمو/التوسع** (Growth): وفي هذه المرحلة تبدأ المنظمات بالنمو، وتكبر بسرعة، وتقسم إلى وحدات ودوائر، وتصبح هياكلها أكثر رسمية.
3- **النضـــج** (Maturity): وفي هذه المرحلة تصبح المنظمات كفوءة مستقرة، وتستخدم هياكل أكثر بيروقراطية؛ ولكنها أقل إبداعية.
4- **الانحدار/ التدهور** (Decline): وهنا تتأرجح المنظمـــة ضـــمن أســـواق منكمشة مقلصة لمنتجات متقادمة.
5- **إعـــادة الانتعاش** (Revival): وفي هذه المرحلة تشهد المنظمة منجـــزات إبداعية ضمن هيكل تنظيمي يعتمد التقسيم على أساس السوق.

وتختلف إستراتيجية المنظمة، وهيكلها التنظيمي، وبعض الممارسات الإدارية، (مثل اتخاذ القرارات والمركزية) من مرحلة لأخرى .

ولا ينبغي بالضرورة أن يتبع المراحل بعضها بعضاً بالترتيب المذكور أعلاه، باستثناء أن النمو دائماً يتبع الإنشاء/الولادة، وأن معظم المنظمات تنتقل من مرحلة النمو إلى مرحلة النضج، ولكن قد ينتقل بعضها مباشرة إلى مرحلة الانتعاش أو الانحدار.

---

[1] حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيـــع، عمـــان-الأردن، (2003م)، صـــ(169).

وعند النضج تنتقل معظم المنظمات إلى الانتعاش، ومن ثم ينتقل بعضها إلى نمو جديد، والبعض الآخر إلى الانحدار.

والملاحظة الأكثر أهمية هي أن المنظمات في مرحلة الانحدار يمكن أن تنتقل غالباً باحتمالات متساوية إلى النمو والنضـــج والانتعـــاش، أو تبقـــى في مرحلـــة الانحدار[1].

9- سمات وخصائص المنظمات:-

إن المنظمات لها صفات وخصائص فريدة يمكن عرضها فيما يلي[2]:-

أ- **الهدف:** حيث تهدف المنظمات إلى إنتاج سلعة معينة، أو القيـــام بخدمـــة معينة بدرجة معينة من الكفاءة والفعالية.

ب- **تقسيم العمل:** حيث يقوم أعضاء المنظمات بمهـــام مختلفـــة، تتمثـــل في تخصيص دقيق للأدوار الاجتماعية، وتقسيم واضح لأنـــواع الأنشـــطة المترابطة.

ت- **الترابط:** يتطلب التخصص الدقيق في العمل إلى إيجاد نوع من التـــرابط، والتنسيق بين المهام المختلفة للعاملين بها، لتحقيق الناتج النهائي.

ث- **الانتظام:** أن يتصف العمل بالثبات والاستمرار.

ج- **تدرج السلطة:** ويعني وجود هيكل تنظيمي، يأخـــذ الشـــكل الهرمـــي، ويهدف إلى تحقيق صفة الانتظام في المنظمة، والمحافظـــة علـــى أدائهـــا الوظيفي.

ح- **الإمكانات:** وهي الموارد والطاقات والأموال المتاحة، كما أنها المعلومـــات والمعارف والعلوم التي يستند إليها العمل التنظيمي في المنظمة.

---

(1) المرجع سابق، صـــ(170).

(2) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، **الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية**، المكتـــب الجامعي الحديث-الأزاريطية، الإسكندرية، (2004م) ، صـــ(52).

خ- **النظم والإجراءات**: وهي الطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال، وفقاً لتدفق، أو تطور ما اصطلح عليه بمسمى (الروتين).

د- **السياسات**: وهي القواعد والتعليمات والشروط المتعارف عليها، أو المتفق عليها، والتي يسترشد بها الأفراد طوعاً، أو قهراً، في أدائهم للأعمال، أو في استخدامهم للإمكانيات.

10- سمات المنظمة الناجحة:-

إن أي منظمة ناجحة نجدها تتميز بما يلي[1]:-

أ- أن تسعى المنظمة إلى توفير التوافق الاجتماعي مع أفراد المجتمع.

ب- أن تعمل المنظمة على زيادة فعالية إدماج الأفراد في المنظمة.

ت- أن يكون إنشاء المنظمة لمواجهة حاجة أساسية في المجتمع.

ث- أن تتميز المنظمة بالحساسية الفائقة باحتياجات المجتمع، ثم عليها أن تتجاوب مع هذه الاحتياجات.

ج- أن تسمح نظمها بالانفتاح على المجتمع والتغلغل فيه.

ح- أن يوجد بها نظام سليم للاتصالات والعلاقات العامة.

خ- أن تضع المنظمة سياسة عادلة للأجور والحوافز والتدريب والإشراف والتوجيه.

المجتمع المدني ومنظمات المجتمع المدني :-

أصبح مفهوم المجتمع المدني (Civil-Society)، من أكثر المفاهيم تداولاً في السنوات الأخيرة، ومع ذلك ليس هناك إجماع على معنى المفهوم، أو مضمونه.

---

(1) المرجع السابق، صـ(64).

وعلى الرغم من وجود تعريفات متعددة ومعارضة لمضمون مصطلح المجتمع المدني، فإن هذا المصطلح يشير إلى الحياة العامة وليس الأنشطة الخاصة، والأنشطة التي تقوم بها الأسرة، وذلك على أساس أن المجتمع المدني يوجد إلى جانب كل من الأسرة والدولة[1].

والتصور الشائع عن المجتمع المدني، يدل على مجال المشاركة العامة في الجمعيات والمؤسسات التطوعية ووسائل الاتصال، الجماهيري والهيئات المهنية، والنقابات العمالية، وما إلى ذلك، وهو في رأي مجموعة من المفكرين، يمثل المجال الخاص في مواجهة الدولة.

ويمكن النظر إلى المجتمع المدني، على اعتبار أنه يمثل الجانب الديناميي من المواطنة، وأنه يربط بين الحقوق والواجبات المعترف بها، ويتيح لها فرصة الممارسة على مستوى المجتمع المدني.

ويمكن القول أن المجتمع المدني، يشتمل على الحضور البارز لعدد من التنظيمات الرسمية، التي تعبر عن المصالح المتنوعة للمواطنين، في مختلف مجالات النشاط الاجتماعي الخاص بهم.

ونجد أن العلاقات التي يسودها الاحترام بين الدولة والمجتمع المدني، تعد مؤشراً مقبولاً لاستقلال المجتمع المدني، كما يشتمل المجتمع المدني على قبول الخلاف السياسي والفكري، بوصفه حقاً للأفراد والجماعات، ما داموا ملتزمين بالطرائق السلمية للفعل في ممارسة أنشطتهم.

---

(1) طلعت إبراهيم لطفي، العمل الخيري والإنساني في دولة الإمارات العربية المتحدة مرجع سابق، ص(18).

ويمكن تعريف المجتمع المدني، بأنه ذلك المجتمع الذي يتمتع بحرية التشكيلات الذاتية والطوعية والتي تهتم وترعى شؤوناً اقتصادية، واجتماعية، وثقافية، وسياسية[1].

منظمات المجتمع المدني:-

إن مفهوم المجتمع المدني ارتبط بميلاد ونشأة وتطور الدولة الحديثة، القائمة على أساس إقرار حق المواطنة والمساواة القانونية للمواطنين،وشرعية الحكم[2].

وتعرف منظمات المجتمع المدني، بأنها التنظيمات والمنظمات الأهلية والشعبية ، سواءً كانت أهدافها اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو ثقافية، والتي قد تقتصر على أعضائها، أو تمتد للآخرين وتعمل مستقلة عن سلطة الدولة، ولها استقلاليتها، وتعتمد على العضوية والمشاركة الحرة التطوعية، ولها بناؤها التنظيمي، وهيكلها الإداري الحر، والقدرة على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات[3].

ولمنظمات المجتمع المدني مجموعة من السمات الأساسية، هي[4]:-

---

(1) المرجع سابق، صـ(18، 20).

(2) طه حسين الهمداني، دور مؤسسات المجتمع المدني في السياسة السكانية (رؤية أولية)، الوثيقة الحادية عشرة من مجموعة وثائق المنتدى الوطني لقيادات موسسات المجتمع المدني، المنعقد خلال الفترة، من (14-16)، مايو (2001م)، صنعاء، صادر عن الأمانة العامة للمجلس الوطني للسكان بالتنسيق مع نقابة المهن التعليمية، صـ(172).

(3) جابر عوض سيد؛ أبو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطية، الإسكندرية، (2004م).

(4) محمد علي الحاج، المجتمع المدني الشراكة مع الحكومة من أجل تنمية مستدامة، الوثيقة الثانية عشرة من مجموعة وثائق المنتدى الوطني لقيادات موسسات المجتمع المدني، المنعقد خلال الفترة، من (14-16)، مايو (2001م)، صنعاء، صادر عن الأمانة العامة للمجلس الوطني للسكان بالتنسيق مع نقابة المهن التعليمية، صـ(172).

1-الطابع الطوعي، القائم على الحد الأدنى من التطوع، وتشكلها الإرادة الحرة للأفراد.

2-الاستقلالية، بحيث تدار ذاتياً، ويشعر أعضاؤها بهذا الاستقلال ويتحمسون له.

3-عدم السعي إلى الربح الذي يهدف إلى توزيعه على الأعضاء.

4-عدم القيام بالخدمة الشخصية للقائمين على الإدارة.

5-أنها غير حكومية، وغير وراثية.

6-يجمع بين أعضائها هدف محدد في إطار القوانين السائدة.

7-هي شكل جماعي يعمل على تحقيق مفاهيم جماعية تتعلق بالصالح العام، أو بصالح فئات محددة.

وتتضمن النقابات العمالية، والاتحادات المهنية، والتعاونيات والرابطات، والمعاهد والتجمعات الاجتماعية، والأندية الاجتماعية والرياضية، والصحافة والمنظمات غير الحكومية، والجمعيات الأهلية، والمنظمات القاعدية.

ويرى البعض أن الأحزاب السياسية، والتجمعات المدنية، تندرج في إطار منظمات المجتمع المدني، بينما يرى البعض الآخر خلاف ذلك، حيث تندرج الأحزاب في إطار الدولة، بسبب كونها تسعى إلى السلطة.

المنظمات غير الحكومية وتصنيفاتها:-

المنظمات غير الحكومية، هي إحدى مكونات المجتمع المدني، وينسحب عليها ما لمؤسساته من تعريف ومحددات وسمات، ويضاف إلى ذلك تميزها بما يلي:-

1- أنها لا بد أن تكون قانونية، ولها شكل تنظيمي وقانوني، ثابت ومستمر.

2- أنها لا تعمل في السياسة بالمعنى الحزبي الضيق، أو بصورة مباشرة.

وتصنف المنظمات غير الحكومية من خلال ما يلي [1]:-

1- نطاقها الجغرافي، فهي منظمات محلية أو وطنية أو إقليمية أو دولية أو ريفية أو حضرية.

2- هيكلها؛ كأن تكون منظمات مغلقة على عضويتها، أو منظمات مفتوحة، أو أنها تتبع ترتيباً هرمياً، أو ذات هيكل تنظيمي أفقي.

3- طبيعة العضوية، أي أنها منظمات وسيطة أو قاعدية.

4- مجالات النشاط، كأن تكون منظمات لتقديم المساعدات، أو السلع، أو الخدمات، أو للتنمية المحلية، أو للتعبير عن اهتمامات فئة معينة.

5- منهجها، كالمنظمات الخيرية، أو منظمات الرعاية، أو الدعاية، أو التعبئة.

6- مصادر تمويلها، وحصولها على الموارد، جمعيات تمول ذاتياً، أو ممولة خارجيا.

وتصنف وثيقة الأمم المتحدة رقم (A/1994) المنظمات غير الحكومية، بأنها هيئات غير ربحية، أعضاؤها مواطنون، أو اتحاد مواطني بلد، أو أكثر، يقومون بنشاطات جماعية، تستجيب لاحتياجات المجتمع الذي تعمل فيه[2].

وعرفتها بأنها نسيج غير حكومي (غير ربحي)، وقد تكون كبيرة، أو صغيرة دنيوية، أو دينية، وقد تعمل لصالح أعضائها فقط، أو لكل من يحتاج إلى مساعدة.

---

[1] المرجع سابق، صـ(168).

[2] مشروع الإعلان العالمي المتعلق بحقوق ومسؤوليات الأفراد والجماعات في العمل الخيري والإنساني، المصدر: موقع صيد الفوائد http://said.net/pfv.php ، (3 / 2005/5م).

وبعضها يركز على قضايا محلية، والآخر يعمل على مستويات وطنية، أو إقليمية، أو دولية عالمية[1].

وقد ارتبط مفهوم المنظمات غير الحكومية بالمعايير التي استخدمت، أو التعريفات، كالحجم والعضوية والوظيفة، والتي على أساسها تم تصنيفها إلى الأنماط التالية:-

1- التوزيع الجغرافي، منظمات محلية، منظمات وطنيـــة، منظمـــات أجنبيـــة ودولية.
2- المعيار الوظيفي ونوعية النشاط، زراعي، خدمي، صناعي، حرفي.
3- المعيار الجندري: رجال، نســـاء.
4- معيار الحجم: كبير، صغير.
5- المعيار الطبقي: مزارعون، عمال طبقة وسطى.
6- المعيار الثقافي: علمي ،فكري.

منظمات القطاع الأهلي، (المنظمات الأهلية):-

يحدد مفهوم منظمات القطاع الأهلي (المنظمات الأهليـــة)، بنـــاءً علـــى مجموعة من المعايير هي كالتالي[2]:-

1- أن يتوفر للمنظمة شكل رسمي له سمة الدوام إلى حد ما، وبالتالي فهو يستبعد التجمعات المؤقتة وغير الرسمية.
2- أن تكون المنظمة غير هادفة للربح، ومن هنا فإن التعريف يستبعد أي منظمة توزع أرباحها على أعضاء مجلس الإدارة؛ لأن الربح وفقاً لهذا المعيار ينبغي أن يتجه في حالة حدوثه إلى تطوير فعاليات المنظمة ذاتها.

---

(1) ما هي معايير تصنيف المنظمات غير الحكومية، من إصدارات مركز التميز للمنظمات غير الحكومية،عمان – الأردن، العدد (29)، 16مارس،(1993م).

(2) جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود ، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، مرجـــع سابق، صـــ(56).

3- أن تكون المنظمة غير حكومية؛ أي غير مرتبطة هيكلياً بالحكومة، مع إمكانية حصولها على دعم، ومساندة من الحكومة (مالية أو فنية).

4- أن تنبع الإدارة الذاتية للمنظمة من داخلها، وبالتالي فإن التعريف يستبعد من مجاله أي منظمة تدار من الحكومة، أو من أي قوى خارجية عنها.

5- توافر قدر من المشاركة التطوعية، سواءً في إدارة المنظمة، أو في أنشطتها، وهذا التعريف يتسم بالواقعية إلى درجة كبيرة، فالتطوع قد يرتبط بنشاط معين، أو قد يرتبط بمجلس الإدارة، أو الاثنين معاً، ولكن مع تفهم أن هناك درجات للتطوع.

6- أن تكون المنظمة غير حزبية؛ **أي لا ترتبط أساساً بحزب معين، لكنها قد تنشط سياسياً.**

وهذا التعريف يؤكد فكرة استقلالية المنظمة وتوجهها إلى المجتمع ككل أو إلى بعض قطاعاته، لكن دون ارتباطها بكيان حزبي معين.

والمنظمات الأهلية تنشأ من خلال اتفاق مجموعة من الأفراد (المؤسسين) على توحيد جهودهم الطوعية بشكل منظم، لتحقيق أهداف تنموية محددة.

وتتميز عن غيرها من المنظمات بأنها منظمات تنموية[1]:-

1- لا تهدف إلى الربح.

2- تقوم على أساس العمل الطوعي.

3- لا تنتمي إلى الأجهزة الحكومية.

---

[1] محمد علي مهيوب، **مهام ومسؤوليات قادة المنظمات الأهلية في تطوير لعملية الإدارية**، مرجع سابق

تعريف الجمعيات والمؤسسات الخيرية في القانون اليمني:-

يعرف قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (1)، لعام (2001م)، ولائحته التنفيذية الجمعيات والمؤسسات الأهلية، كما يلي[1]:-

الجمعية: -

أي جمعية أهلية تم تأسيسها طبقاً لأحكام هذا القانون من قبل أشـــخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن واحد وعشرين شخصاً، و (41) شخصاً على الأقـــل عند الاجتماع التأسيسي، غرضها الأساسي تحقيق منفعة مشتركة لفئة اجتماعيـــة معينة، أو مزاولة أنشطة ذات نفع عام، ولا تستهدف من نشاطها جني الربح المادي لأعضائها، ويكون نظام العضوية فيها مفتوحاً، وفقاً للشروط المحددة في نظامهـــا الأساسي.

المؤسسة: -

أي مؤسسة أهلية تم تأسيسها طبقاً لأحكام هذا القانون لمدة محـــددة، أو غير محددة من قبل شخص طبيعي أو اعتباري، أو أكثر لمزاولة أنشـــطة ذات نفـــع عام، ودون أن تستهدف من نشاطها جني الربح المادي، ويكون نظام العضوية فيها مقتصراً على مؤسسيها، دون غيرهم

مفهوم العمل الاجتماعي، والخدمة الاجتماعية والإنسانية:-

إن العمل الاجتماعي ما هو إلا جهود منظمة تهدف إلى تحقيـــق أهـــداف اجتماعية مرغوب فيها، وهو عمل مهني يقوم على اكتســـاب مهـــارات محـــددة وتوظيفها؛ لتحقيق التوافق الاجتماعي للفرد والمجتمع[1].

---

[1] قانون رقم (1) لسنة(2001) بشأن الجمعيات والمؤسسات الأهلية ، منشور في الجريدة الرسمية ، صنعاء الجمهورية اليمنية ، العدد (4) لسنة، (2001م).

والخدمة الاجتماعية، عبارة عن مهنة إنسانية، تهدف إلى مساعدة الناس، سواءً كانوا أفراداً أو جماعات، للوصول بهم إلى أقصى مستوى من الحياة الكريمة، وذلك في حدود إمكاناتهم، وقدراتهم، وإمكانات المجتمع الذي يعيشون فيه[2].

ويعد العمل الخيري والإنساني من سمات المجتمعات الإسلامية، بصفة خاصة، ولا يقتصر على مفهوم الصدقة أو البر أو الإحسان، ولا يقتصر على العمل الذي تمارسه الجمعيات الخيرية، بل يتسع مفهوم العمل الخيري، والإنساني بحيث يشمل الأعمال الإنسانية التي تؤديها الجمعيات التي تأخذ على عاتقها خدمة بعض فئات المجتمع؛ كالمعاقين والأحداث والمسنين أو رعاية السجناء، أو التوجه بالخدمة الاجتماعية نحو منحنى معين في قضايا تشكل خطراً على المجتمع، مثل حماية البيئة، أو حماية المستهلك وأعمال الإغاثة[3].

أهمية العمل الخيري والمنظمات الخيرية:-

تمثل المنظمات الأهلية قوة دفع جديدة نسبياً، على مستوى العمل التنموي إلى جانب الدولة والقطاع الخاص، خاصة مع بداية ثمانينيات القرن العشرين، وفي كثير من الدول يتم تضمين الإسهامات الاقتصادية والاجتماعية لهذه المنظمات ضمن الحسابات القومية، من خلال عدة مؤشرات، أبرزها إسهام هذه المنظمات في توفير فرص العمل، والقضاء على البطالة، والقيمة الاقتصادية لعمل المتطوعين،

---

(1) محمد بن مسفر القرني، مرجع سابق.

(2) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية ، مرجع سابق، ص(5).

(3) طلعت إبراهيم لطفي، العمل الخيري والإنساني في دولة الإمارات العربية المتحدة، مرجع سابق، ص(16).

مقاسة بمتوسط أجور العاملين في الساعة، وعدد وطبيعة المستفيدين من خدمات هذه المنظمات، وقيمة مشروعاتها وإسهامها في توليد الدخل القومي.

ولقد برهنت التطورات المعاصرة على الصعيدين، العالمي والعربي، على أهمية المنظمات الأهلية، وأنها أوجدت لتشكل آلية لتحقيق ديمقراطية المشاركة، وتعبئة المواطنين في المجالات المختلفة، وتأكيد الحقوق والدفاع، عنها وانفتاح المجتمع المدني وتحريره من كافة القيود[1].، ومن ثم تنظيم القدرة على إنجاز تنمية اجتماعية واقتصادية وسياسية، حقيقية، تستند إلى آمال الناس، واحتياجاتهم، وأحلامهم، ورؤاهم[2].

والمؤسسات الأهلية ضرورة لكل المجتمعات، واستمرار المواطنين في تكوين منظمات أهلية يعبر عن مرحلة صحية في تطور حياة المجتمعات، فالمنظمات لا تحقق جانب الإنماء فقط، ولكن كحق لكل مواطن في المشاركة والتخطيط، لاحتياجاتهم وحقوقهم.

وتلعب الهيئات الأهلية دوراً رئيساً في تخطيط وتقديم الخدمات الاجتماعية، وتعتبر شريك للمنظمات الحكومية في تحقيق أهدافها، وأغراضها.

وتلعب المؤسسات الأهلية عدة أدوار، من أهمها[3]:-

---

[1] مع تحفظنا على مسألة انفتاح المجتمع المدني وتحريره من كافة القيود ، إلا إذا كان بموجب الضوابط الشرعية.

[2] داهي الفضلي، المنظمات الأهلية والدور الاجتماعي، حالة المنظمات الخيرية والدعوية والأمن الاجتماعي، جمعية العون المباشر، لجنة مسلمي أفريقيا، الكويت، ذو العقدة، (1424هـ-2004م).

[3] محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص(90).

1- توفير الموارد المالية وكذلك المتطوعين، نحو العمل الاجتماعي، حيث تعبر هذه المنظمات عن مشاركة المواطنين بجوار جهودهم الذاتية.

2- ومن الأدوار الهامة لهذه الهيئات هو اكتشـــاف الاحتياجـــات الحقيقيـــة للمواطنين.

3- تعتبر هذه المنظمات بوتقة لمشاركة المتطوعين من حيث الاســـتفادة مـــن خبراتهم ومجهوداتهم ومهاراتهم.

أنـــواع منظمات المجتمع المدني في الجمهورية اليمنية:-

تصنف مؤسسات المجتمع المدني في الجمهورية اليمنية إلى تصنيفات، تميـــز بعضها عن بعض في مجالات أنشطتها، فهناك المنظمات السياسية، المتمثلة بالأحزاب والتنظيمات السياسية، التي حدد قانونها الغرض من وجودها ومنحها حق ممارســـة نشاطها بالوسائل السياسية والديمقراطية، بهدف تداول السلطة سلمياً، أو المشاركة فيها.

ويضاف إلى هذا النوع تلك العاملة في مجال حقوق الإنسان، التي يشكل ظهورهـــا في المجتمع تطوراً في الوعي السياسي لدى الأفراد.

أما النوع الآخر، فهي المنظمات الاجتماعية والتعاونية وينـــدرج في إطارهـــا المنظمات التالية[1]:-

1- منظمات خيرية: وهي المنظمات التي تعمل في مجال الـــبر والرعايـــة الاجتماعية، كالصحة، وإغاثة أو عون المهاجرين واللاجئين، ومجالات التنشئة الدينية والتربوية.

---

(1) طه حسين الهمداني، دور مؤسسات المجتمع المدني في السياسة السكانية (رؤية أولية)، مرجع ســـابق، صـــ(173).

2- منظمات اجتماعية: وتهدف إلى تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية، كدعم الأسر الفقيرة والمعاقين، وتعليم المرأة، ورعاية الطفولة، والأمومة.

3- منظمات ثقافية: وتسعى للنهوض بالفنون والعلوم والآداب.

4- منظمات علمية: وتهتم بنشر الفكر والثقافة، في الحقول العلمية الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والعلوم الطبيعية.

5- منظمات مهنية: وتقوم على أساس مهني، حيث ينتمي أعضاؤها إلى مهنة واحدة، وتهدف إلى تعزيز مصالح أعضائها والدفاع عنهم.

6- منظمات تعاونية: وهي منظمات زراعية واستهلاكية وسمكية وإسكانية وحرفية، تقوم بنشاط طوعي في إطار التعاون والتكافل بين أعضائها.

أما النوع الثالث فهي النقابات المهنية، والعمالية، فالأولى تخص في عضويتها فئة محددة من العاملين في المهن الحرة، مثل الأطباء والمهندسين والصحفيين.

والأخرى تشمل في عضويتها جميع العاملين والمستخدمين، في القطاعات الاقتصادية والإنتاجية والخدمية.

نشأة المنظمات الخيرية اليمنية، ومراحل تطور تشريعاتها[1]:-

شهد المجتمع اليمني منذ بداية القرن العشرين اهتماماً بتأسيس الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وذلك نتيجة للإحساس بأهمية هذه المؤسسات ودورها في إحياء التضامن والتكافل بين أبناء المجتمع، والإسهام في تقديم الخدمات والعون للمحتاجين، وتعزيز جهود الحكومة في التنمية الاجتماعية الشاملة.

---

[1] نائف محمد الحيدري، التقرير الوطني عن أوضاع الجمعيات والمؤسسات الأهلية، مرجع سابق.

وقد كانت البدايات الأولى لتأسيس جمعيات ومؤسسات أهلية في عـــدن، وبعض المحافظات الجنوبية، حيث تم تأســيس أول نــادي في عــام (1905م)، واستمر إنشاء النوادي والمؤسسات الأهلية في عدن ولحــج وأبــين وحضــرموت والبيضاء، كما نشأ أول اتحاد في لحج في عام (1950م)، واتحاد ثــاني في عــام (1956م)، واتحاد ثالث في حضرموت، عام (1962م).
وقد لعبت هذه الاتحادات دوراً مهماً في الكفاح المسلح، وفي تحرير الجنوب مــن المحتل البريطاني.

وإحساساً من أبناء اليمن بأهمية المؤسسات الأهلية في حياتهم، خصوصــاً في ظل الإهمال وعدم الاهتمام بهم من قبل النظام الحاكم في الشمال، في حينــها، والاحتلال البريطاني في الجنوب، والذي كان يعطي الأفضــلية في التعامــل لغــير اليمنيين، فقد بادروا إلى إنشاء النوادي والمؤسسات الأهلية لمســاعدتهم في تقــديم الخدمات، وإحياء روح التكافل والتضامن بينهم، سواءً أثناء إقامتهم في عــدن، أو في المساعدة لأبناء مناطقهم والقادمين إلى عدن باستمرار للبحث عن عمل.

حيث بلغ عدد الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي تم تأسيسها في عــدن وبعض المحافظات حتى عام(1962م)، (20) مؤسسة ، وبعد قيام ثورة (26 سبتمبر 1962م)، تم تخصيص أحد أهدافها الستة لإنشاء مجتمع ديمقراطي تعاوني، وكذا التأكيد على ذلك في دساتير الشطرين.

لقد شهد العمل الأهلي تطوراً ملحوظاً، حيث صدر أول قانون لتنظــيم إنشاء وتأسيس الجمعيات والاتحادات الأهلية، رقــم (11)، لعــام (1963م)، وقانون الهيئات التعاونية الأهلية للتطوير، رقم (16) لعام (1963م)، وقــانون رقم (12)، لعام (1985م)، أما في المحافظات الجنوبية فقد خضعت الجمعيــات

الأهلية لقانون رقم (8)، لعام (1988م)، والجمعيات التعاونية للقـــانون، رقـــم (20)، لعام (1979م).

حيث شهد قطاع المنظمات والمؤسسات الأهلية تطوراً أكبر بعد قيام الثورة اليمنية في سبتمبر، وأكتوبر وإجلاء المحتل، في (30 نوفمبر، 1967م)، وقد أصبح هذا القطاع يلعب دوراً مهماً في مجال التنمية، وبالذات في المحافظات الشـــمالية، فقـــد قامت هيئات التعاون الأهلي للتطوير بشق الطرقات، وبنـــاء المـــدارس، وإنشـــاء مشاريع المياه والكهرباء، وغيرها من الخدمات التنموية.

وخلاصة القول أن المجتمع المدني في اليمن لم يتأسس دفعة واحدة بل مرت نشأته وتطوره بمراحل ثلاث تعبر في مجملها عن مراحل التطور السياسي التي عاشها اليمن خلال القرن العشرين، وهي[1]:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الاستقلال، وهي مرحلة الدعوة إلى بناء الدولـــة الحديثة، وظهر المجتمع المدني فيها باعتباره إحدى الآليات الهامة للمعارضة، من أجل محاولة توصيل دعوتها ونشرها في المجتمع، إضافة إلى الأهداف الأخرى، التي تحققت من تأسيس منظمات المجتمع المدني.

وكان للمجتمع المدني في هذه المرحلة طابع خاص، ارتبط بالوعي التقليدي المعـــبر عن طبيعة المرحلة التاريخية، وبدأت ملامحه تتبلور في هـــذه المرحلـــة في منتصـــف الخمسينات.

المرحلة الثانية: مرحلة ما بعد الاستقلال (الدولة الوطنية الحديثة)، وقد اتســـمت هذه المرحلة بقيادة الدولة لعملية التحديث والتنمية، وكـــان لهـــا دور في دعـــم

---

[1] فؤاد الصلاحي، واقع المنظمات الأهلية في اليمن (النشأة، التطور، مجالات النشاط، المعوقات) مرجـــع سابق صـــ(52).

مؤسسات المجتمع المدني وتكوينها، مع العلم أن هذه المرحلة عرفت وجود نظامين سياسيين، لدولتين في كلا شطري الوطن (الدولة الشطرية)، (1962م-1990م)، حيث كان لهما أساليب متعددة في التعامل مع المجتمع المدني، إلا أنهما اتفقا معاً في نفي التعدد السياسي والفكري (غياب الديمقراطية)، وما ارتبط بذلك من اتجاه الدولة إلى ابتلاع المجتمع المدني، وربطه بمؤسسات الدولة الرسمية بطرق متعددة.

المرحلة الثالثة: مرحلة دولة الوحدة التي اتسمت بالديمقراطية والتعددية السياسية، وبالتالي الإقرار والاعتراف الحكومي عبر نصوص دستورية وقانونية بحق المجتمع، في أن ينظم نفسه في مؤسسات أو منظمات سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية، باستقلال عن الحكومة، وشهدت هذه المرحلة التطور الكمي والنوعي لمؤسسات المجتمع المدني.

واقع المنظمات الخيرية اليمنية (نبذة إحصائية):-

الجداول التالية تلقي الضوء على حجم العمل الخيري، والمراحل التاريخية لتطور منظماته، وأنواع المنظمات الخيرية، والأهلية اليمنية.

جدول قم (2-1) [1]

عدد الجمعيات والمؤسسات الأهلية الخاضعة لأحكام القانون، رقم (1) لسنة (2001م)

أنــواع المنظمــات	العدد ما قبل قيام الوحدة	العدد ما بعد قيام الوحدة	الإجمالي حتى نهاية 2003م
اتحادات نوعية	24	13	37
جمعيات خيرية	21	1925	1946
مؤسسات خيرية	-	69	69
جمعيات اجتماعية	10	449	459
جمعيات ثقافية	3	51	54
جمعيات مهنية	2	48	50
جمعيات علمية	5	43	48
جمعيات صداقة	2	17	19
جمعيات إخاء	-	5	5
نقابات مهنية	7	19	26
أنــديــــــة	180	40	220
منتــديــات	-	8	8
الإجــالي	254	2687	2941
النسبة	%8.6	%91.4	%100

---

[1] محمد علي المخلافي وآخرون ، مستقبل العمل الخيري الأهلي في اليمن في ظل قانون الجمعيات الجديـد ولائحته التنفيذية: كتاب القسطاس، (11)، إصدار ملتقى المجتمع المدني – صنعاء: الطبعة الأولى (2004م)، صـ(76).

جدول رقم (2-2) [1]

عدد الجمعيات والاتحادات التعاونية الخاضعة لأحكام القانون، رقم (39) لسنة (1998م)

أنــواع المنظمــات	العدد ما قبل قيام الوحدة	العدد ما بعد قيام الوحدة	الإجمالي حتى نهاية 2003م
اتحادات تعاونية	1	2	3
جمعيات عامة تعاونية	1	5	6
جمعيات زراعية	132	600	732
جمعيات استهلاكية	16	72	88
جمعيات سكنية	7	232	239
جمعيات سمكية	9	136	145
جمعيات حرفية	9	27	36
الإجمــالي	175	1089	1264
النسبة	%14	%86	%100

جدول رقم (2-3)

التطور التاريخي لنمو المنظمات الأهلية، منذ عام (1990م) [2]

90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	2000	2001	غير محدد
286	93	175	159	61	121	123	161	348	495	399	31	465

[1] المرجع السابق، صــ(77).

[1] فؤاد الصلاحي، واقع المنظمات الأهلية في اليمن (النشأة، التطور، مجالات النشاط، المعوقــات)، مجلــة دراسات يمنية، مجلة فصلية تصدر عن مركز الدراسات والبحوث اليمني، صنعاء، العدد (73) إبريل، يونيــو (2004م)،صــ(56)

جدول رقم (2-4)

الإحصائية العامة للمنظمات غير الحكومية، حتى (31 ديسمبر ،2004م)، موزعة على محافظات الجمهورية[1]

المحافظـــــــــــة	الإجمالـــي الـــعـــام
الإجمالي حتى نهاية 2002م	4428
إب	31
أبين	35
أمانة العاصمة	33
الديوان العام	54
البيضاء	4
تعز	16
الجوف	5
حجة	21
الحديدة	75
حضرموت– المكلا	22
ذمار	7
شبوة	10
صعدة	6
صنعاء	13
عدن	24
لحج	21
مأرب	10
المحويت	15
المهرة	9

[1] الإحصائيات العامة للمنظمات غير الحكومية ، مرجع سابق.

الإجمالي العام	المحافظة
25	عمران
10	الضالع
13	حضرموت-سيئون
1	ريمة
460	الإجمالي حتى 2004/12/31م
4888	الإجمالي العام

أسلوب تنظيم المنظمات الأهلية:-

يتمثل البناء التنظيمي في المنظمة الأهلية، في الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة، أو الهيئة الإدارية، والمدير التنفيذي، ولجنة الرقابة والتفتيش، واللجان الأخرى، بجانب جهاز وظيفي يحتوي على نوعيات مختلفة، من الوظائف والاختصاصات للعاملين به[1].

والجمعية العمومية، تتكون من الأعضاء الذين مضت على عضويتهم ثلاثة أشهر على الأقل، وأوفوا بالتزامات العضوية، وفقاً للنظام الأساسي للمنظمة، وتعتبر السلطة العليا في المنظمة، وهي مسؤولة عن وضع السياسات العامة للمنظمة ومراقبة تنفيذها، وهذه المسؤولية واجب مشترك بين أعضاء الجمعية العمومية جميعهم.

---

(1) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله. الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، مرجع سابق ،.صـ(94).

أما مجلس الإدارة او الهيئة الإدارية، فتنتخب من قبل الجمعية العمومية من خمســة أعضاء على الأقل ويقابلها مجلس الأمناء بالنسبة للمؤسسات الأهلية، الذي يتكون من ثلاثة أشخاص على الأقل يعينهم المؤسسون.

ويتولى مجلس الإدارة إدارة شؤون المنظمة الإدارية والفنية وإعداد اللوائح والأنظمة اللازمة لتسيير أعمال المنظمة، وتكوين اللجان اللازمة لحسن سير العمل، وتحديــد الاختصاصات والمهام، وتعيين المدير التنفيذي، وغير ذلك من الأعمال المحــددة في النظام الأساسي للمنظمة.

وألزم قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية، رقم (1)، لعام (2001) [1]، كافــة الجمعيات والمؤسسات الأهلية، بتشكيل لجنة للرقابة والتفتيش، تنتخب مــن بــين أعضاء الجمعية العمومية، ولا تكون من بين أعضاء الهيئة الإدارية.

وتتولى مراقبة تطبيق النظام واللوائح والأحكام القانونية في المنظمة، والاعتراض على كل قرار، أو تصرف يخالفها، والتوجيه بتصحيحها فورا.

ثم الرفع إلى الجمعية العمومية عن أية مخالفات قانونية ترتكبها الهيئة الإداريــة، و لم تقم بتصحيحها بعد تنبيهها لذلك.

إضافة إلى مراقبة سلوك موظفي الجمعية في سعيهم نحو تحقيــق أهــداف المنظمة، ومراجعة الحسابات الختامية وسجلات المنظمة، وتقديم تقريــر ســنوي للجمعية العمومية، عن أعمال اللجنة وأعمال الهيئة الإدارية، وإظهار أية مخالفــات قانونية أو مالية أو إدارية، أو غيرها ترتكبها الهيئة الإدارية، وموقفها من إخطارات اللجنة[2].

---

[1] قانون رقم (1) لسنة 2001م ، بشأن الجمعيات والمؤسسات الأهلية، مرجع سابق

[2] النظام الأساسي، لجمعية الإحسان الخيرية، صــ(17).

أما المدير التنفيذي، فهو المدير المعين من قبل الهيئة الإدارية من بين أعضائها، أو من غيرهم، ويفوض في التصرف في أي شأن من الشؤون الداخلة ضمن اختصاصاته، ويقع على قمة الوظائف الإدارية، وهو المسؤول عن المنظمة في ضوء السلطات والمسؤوليات المحددة له، والصلاحيات التي تمكنه من مباشرة اختصاصاته على أكمل وجه[1].

واللجان العاملة، تعرف بأنها مجموعة الأفراد الذين يقومون بالبحث والتفكير والبت والتنفيذ والمتابعة، أو القيام بالنشاط المتصل بالمهام التي تسند إليهم.

ويجب أن تتوفر فيهم شروط معينة، ويتم اختيارهم بمعرفة مجلس الإدارة، وتوكل إليهم مهمة دراسة موضوع معين وتنفيذه، أو الإشراف على نشاط محدد ومتابعته.

وتنقسم اللجان بحسب الوظيفة، إلى لجان تنفيذية ولجان تحضيرية، ولجان استشارية، ولجان تنسيقية.

أما الجهاز الإداري، فيتكون من مجموعة القطاعات والإدارات والأقسام التنفيذية، التي يشرف عليها المدير التنفيذي، بموجب الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ويتولى كافة الأعمال الإدارية والفنية اللازمة لتسيير أعمال المنظمة، وكلما كان هذا الجهاز قائما بواجباته، وفقا لاختصاصاته، كلما كانت المنظمة، أقدر على ممارسة نشاطها وأكثر تقدماً في مجال عملها، وكذلك الحال بالنسبة لموظفي المنظمة كجزء من جهازها الإداري، والتنفيذي[2].

---

[1] محمد عبد الفتاح محمد عبد الله. <u>الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية</u>، مرجع سابق ،صـــ(98).

[2] المرجع السابق ،.صـــ(94)

مجالات نشاط المنظمات الأهلية اليمنية:-

مع حداثة النشاط الأهلي في اليمن، فإن غالبية المنظمات الأهلية تنشط في مجالات تقليدية تتمثل في الرعاية الاجتماعية، (1248) جمعية، محو الأمية والأمومة والطفولة، (96) جمعية، التعاونيات، (661) جمعية، والجمعيات العاملة في هذه المجالات تكرر نشاطاتها في إطار مكاني أصغر كالمجتمع المحلي، وتكرر نشاطاتها أحياناً أخر لنفس الفئات المستهدفة، علاوة على ضعف تواجدها، وانتشار خدماتها في الأرياف، حيث توجد غالبية الأفراد والأسر الفقيرة، أما المؤسسات الأهلية العاملة في مجال الثقافة (102)، وهي قليلة مقارنة بالجمعيات العامة في التنمية المحلية، وكذلك، نشاط المثقفين في مجال حقوق الإنسان والدفاع، عن الحريات (20) جمعية، مع العلم أن عدداً كبيراً من المنظمات الأهلية العاملة في مجالات الرعاية الاجتماعية والتنمية المحلية، تسيطر عليها قيادات متعلمة ومثقفة.

وقد ظهرت جمعيات تعمل في مجال الفئات المعاقة (43) جمعية، وهي قليلة العدد، وجمعيات تعمل في رعاية اللاجئين (جمعيتان فقط)، وجمعيات رعاية العائدين من المهجر، (6) جمعيات، وهي قليلة العدد، ضعيفة الأداء.

أما في مجال المرأة التي تقتصر قياداتها وموظفوها على النساء، فتوجد (52) جمعية، إضافة إلى تواجد المرأة في عدد كبير من الجمعيات والمنظمات الأهلية.

ويمكن رصد نشاطات المنظمات الأهلية في مجالات دعم الأسر الفقيرة، الخدمات الصحية الأولية، صحة الأم والطفل، الصحة الإنجابية وتنظيم الأسرة، رعاية المعاقين والمسنين، التعليم ومحو الأمية، رعاية الجماعات المهمشة[1]، تأهيل وتدريب الفقراء

---

[1] هو مجتمع غير منظم يتكون بصفة أساسية من أصحاب، العربات والمتاجر الصغيرة، من الرجال والنساء والأطفال، وهم شريحة فقيرة لا يملكون رأس مال كبير، وإنما يتاجرون فيما يسد متطلباتهم البسيطة، حيث يتم

(بناء القدرات)، تنمية المشاريع الصغيرة للأسر الفقيرة،(وخاصة للمرأة)، الأنشطة الرياضية والكشفية، التثقيف بمجالات حقوق الإنسان، التوعية السياسية، إضافة إلى مجالات حماية البيئة والمستهلك، وحماية التراث والآثار[1].

وحددت قاعدة البيانات لعملية المسح الميداني المجالات الرئيسية لأنشطة المنظمات الأهلية التي تم مسحها، خلال عام (2001م)، والفئات المستهدفة نوردها في الجدول التالي:-

جدول رقم (2-5)

يبين المجالات الرئيسة لأنشطة المنظمات الأهلية، والفئات المستهدفة[2]

المجال	النشاط	الفئات المستهدفة
الأول	الرعاية العامة	الطفل، الأيتام والأرامل، العجزة والمسنين، الأحداث والفتيات، ذوي الاحتياجات الخاصة، ذوي العاهات، الفئات المهمشة، الفقراء والمساكين، المنكوبين، الأمومة والطفولة، وفئات أخرى.
الثاني	الرعاية والتأهيل	المعاقين حركياً، المكفوفين، الصم والبكم، المرأة، الأسرة، الشباب، الطلبة، وفئات أخرى.
الثالث	رعاية وخدمات صحية	مرضى العيون، مرضى السكر، مرضى القلب، مرضى الكلى، مرضى السرطان، مرضى السل، المرضى النفسيين، مرض الإيدز، توعية وإرشاد صحي، وفئات

بيع المواد الغذائية، (وكثير منها مهرب)، والملابس المستعملة، والفواكه والخضروات. المصدر: محمد أحمد الأفندي. (الأسواق والفقراء)، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، العدد (11)، سبتمبر (2003م)، مارس (2004م).

(1) فؤاد الصلاحي، واقع المنظمات الأهلية في اليمن (النشأة، التطور، مجالات النشاط، المعوقات)، مجلة دراسات يمنية، مجلة فصلية تصدر عن مركز الدراسات والبحوث اليمني، صنعاء، العدد (73)، ابريل، يونيو (2004م)، ص(63).

(2) نائف محمد الحيدري، التقرير الوطني عن أوضاع الجمعيات والمؤسسات الأهلية، مرجع سابق، ص(26-29).

المجـال	النشـاط	الفئات المستهدفة
		أخرى.
الرابع	تنمية المهن	أطباء الأسنان، أطباء الصيدلة، المحامين، الصحفيين،التربويين، المحاسبين، الرسامين، الخطاطين، التشكيليين، البيطريين، الفيزيائيين، فئات أخرى.
الخامس	تكافل وتكامل اجتماعي	المدرسين، الموظفين، السائقين، إخــاء، صـداقــة، السـلم، التضـامن، أخـرى.
السادس	رعاية الحقوق الدستورية والقانونية	المرأة والطفل، ذوي الاحتياجات الخاصة، الفئات المهمشة، الأحداث، الأسـرة، أخـرى.
السابع	تنمية منتجات المنظمات والصناعات الصغيرة والحرف اليدوية وتسويقها	الأسر المنتجة، الحرف اليدوية، منتجي الصناعات، المنظمات المنتجة، منتجي النحل والنخيل، وأخـرى.
الثامن	الثقافة والسياحة والتراث الشعبي	المثقفين، الشعراء، المتحررين من الأمية، المنشدين، المناطق السـياحية، التـراث الشعبي، أخرى.
التاسع	نفع عام خيري	خدمات المناطق، نفع عام، أخـرى.
العاشر	العلوم الدينية والمنشآت الخيرية	حفظة القرآن الكريم، بناء المساجد، بناء المدارس، الـزواج الجمـاعي، كسـوة الفقراء، توزيع الحقيبة المدرسية، أخـرى.
الحادي عشر	حماية البيئة والسكان والمحميات الطبيعية	البيئة، الرعاية السكانية، المحميات الطبيعية، المستهلك والمنتج، أخـرى.
الثاني عشر	العلوم الاجتماعية والسياسية والفلسفة والتاريخ والأدب والجغرافيا	علوم الاجتماع، علوم الفلسفة، علوم السياسة، المؤرخين والجغـرافيين، الأدبـاء والكتاب، أخـرى.

المبحث الثاني
البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية

مقدمة :

هذا المبحث يتناول العلاقة بين العمل الجماعي والعمل المؤسسي ، وعلاقة الفــرد بالجماعة والمؤسسة، ثم يبحث في العمل المؤسسي، تعريفه وأهميته ومميزاته وأسباب الإحجام عن ممارسته رغم وضوح مزايـاه ، ثم يبحـث في البنـاء المؤسســي في المنظمات الخيرية ، وعناصره وتفصيل ذلك ، تمهيدا لقياسها في ارض الواقع.

ويعتبر هذا المبحث الأساس النظري للدراسة الميدانية في جانب البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية.

الفرد بين العمل الجماعي والعمل المؤسسي :

إن ما عليه أحوال المسلمين اليوم من البعد عن الأعمال الجماعية، الــذي تجتمع فيه الطاقات وتحتشد الجهود، ويستفيد كل واحد من الآخر، ســببه عــدم ترسخ مفهوم العمل المؤسسي الجماعي، الذي يقوم على الجهد المشترك لإخــراج أعمال لا يستطيع الفرد القيام بها، وإن فعل فسيكون إنتاجه ضعيفاً[1].

و لم يعد اليوم مجالٌ للنزاع، على أن العمل المؤسسي خير وأولى من العمــل الفردي الذي لا يزال مرضاً من أمراض التخلف الحضاري في مجتمعات المســلمين، مع أنها قد توجد عناصر منتجة في المستوى الفردي أكثر مما تجدها حتى عند أولئك

[1] محمد العبدة، خواطر في الدعوة، سلسلة كتاب المنتدى يصدر عن مجلة البيان الرياض: الطبعة الثالثة، (1997م)، صـ(138).

الذين يجيدون العمل الجماعي، وربما وجدت الكثير من الأعمال التي تصنف بأنها ناجحة، وراؤها أفراد[1].

ولا بد من تحقيق التوازن، بين الروح الفردية، والروح الجماعية، عن طريق التربية المتوازنة التي لا تحيل الناس، أصفاراً، وأيضاً لا تنمي فيهم الفردية الجامحة، بل توفر لهم المناخ المناسب لتنمية شخصياتهم، مع اختيار أساليب العمل، التي تحول دون التسلط وتنمية المبادرة الذاتية، وترسيخ مبدأ الشورى.

إن الفرد هو العنصر الأساسي في بناء المجتمع، لكن بشرط قيامه بدوره الأكمل وهو تعاونه مع بقية أفراد المجتمع، والأمة بتعاون أفرادها، (هي أمة الريادة)؛ لأن تعاونهم يضيف كل فرد إلى الآخر، إضافة كيفية لا كمية، ومن ثم تتوحد الأفكار والممارسات من أجل تحقيق رسالة الأمة[2].

إن العمل المؤسسي يمتاز بمزايا عدة عن العمل الفردي، منها أنه يحقق صفة التعاون والجماعية، التي حث عليها القرآن الكريم، والسنة النبوية، بقوله تعالى: (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان)[3]، وقول الرسول - صلى الله عليه وسلم-: "يد الله على الجماعة"[4]، وقوله: "المؤمن للمؤمن كالبنيان، يشد بعضه بعضاً"[5]، والعبادات الإسلامية التي تؤكد معنى الجماعية،

---

(1) عبد الله المسلم ، **بين العمل المؤسسي والعمل الفردي**، مجلة البيان: العدد (117)، جمادى الأولى(1418 هـ)، سبتمبر (1997م).

(2) عبد الحكيم بن محمد بلال، **العمل المؤسسي، معناه ومقومات نجاحه**، مجلة البيان: العدد (143)، رجب (1420هـ)، نوفمبر(1999م).

(3) سورة المائدة، آية (2).

(4) رواه الترمذي عن ابن عباس، وصححه الألباني، في (صحيح الجامع)، برقم (8065).

(5) رواه البخاري (481)، ومسلم (2585).

والتعاون، وكل ذلك يبعث رسالة للأمة مفادها أن الجماعة، والعمل الجماعي، هو الأصل.

أما العمل الفردي فتظهر فيه سمات صاحبه، واضحة من الضعف، في جانب، والغلو في جانب آخر، أو الإهمال، وقد يقبل بقدر من الضعف والقصور، باعتبار أن الكمال عزيز، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي[1].

تعريف العمل المؤسسي:-

إن مجرد ممارسة العمل من خلال مجلس إدارة، أو من خلال جمعية أو مؤسسة خيرية، لا ينقل العمل من كونه عملاً فردياً إلى عمل مؤسسي، فكثير من المنظمات والجمعيات الخيرية التي لها لوائح وأنظمة، ومجالس إدارات وجمعيات عمومية، إنما تمارس العمل الفردي، فالمنظمة أو الجمعية لا تعني إلا فلاناً من الناس؛ فهو صاحب القرار، وهذا ينقض مبدأ الشورى الذي هو أهم مبدأ في العمل المؤسسي[2].

إن العمل المؤسسي هو شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس، أو ما يطلق عليه العمل التعاوني، حيث يتوفر المناخ الملائم لقبول العمل الجماعي وممارسته، شكلاً ومضموناً، نصاً وروحاً، وتنجز الأعمال بشكل منسق، قائم على أسس ومبادئ وأركان، وقيم تنظيمية محددة[3].

ويمكن تعريفه، بأنه التجمع المنظم بلوائح يوزع العمل فيه على إدارات متخصصة، ولجان وفرق عمل، بحيث تكون مرجعية القرارات فيه لمجلس الإدارة،

---

[1] عبد الله المسلم، بين العمل المؤسسي والعمل الفردي، مرجع سابق.

[2] المرجع السابق.

[3] محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، مرجع سابق، ص (20).

أو الإدارات في دائرة اختصاصها؛ أي أنها تنبثق من مبدأ الشورى، الذي هو أهم مبدأ في العمل المؤسسي[1].

ويمكن تعريفه أيضاً بأنه، كل تجمع منظم يهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل لبلوغ أهداف محددة، ويقوم بتوزيع العمل على لجان كبيرة، وفرق عمل، وإدارات متخصصة؛ علمية ودعوية واجتماعية، بحيث تكون لها المرجعية وحرية اتخاذ القرارات، في دائرة اختصاصاتها[2].

أهداف ومميزات العمل المؤسسي:-

إن العمل المؤسسي ذو أهمية بالغة؛ لأنه ينقل العمل، من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد، إلى تعددية الموارد، ومن التأثير المحدود، إلى التأثير الواسع، ومن الوضع العرفي، إلى الشرعية القانونية.

وتكمن أهمية العمل المؤسسي في مجموعة من الصفات والخصائص، التي تجعله مميزاً عن غيره من الأعمال، ومن هذه المزايا والخصائص، ما يلي[3]:-

1- تحقيق مبدأ التعاون والجماعية، الذي هو من أسمى مقاصد الشريعة الإسلامية المطهرة.

2- تحقيق التكامل في العمل.

---

[1] أسماء الرويشد، <u>حتى تخرج دعوتك من نطاق الفردية</u>، موقع لها اون لاين، (19)، ربيع الثاني، (1425هـ)، (7) يونيو (2004م)، www.lahaonline.com

[2] عبد الحكيم بن محمد بلال، <u>العمل المؤسسي، معناه ومقومات نجاحه</u>، مرجع سابق.

[3] أسماء الرويشد، <u>حتى تخرج دعوتك من نطاق الفردية</u>، مرجع سابق، ومحمد أكرم العدلوني. <u>العمل المؤسسي</u>، مرجع سابق، ص(22).

3- الاستقرار النسبي للعمل، في الوقت الذي يخضع فيه العمل الفردي للتغيير كثيراً، قوة وضعفاً، أو مضموناً واتجاهاً، بتغيير الأفراد واختلاف قناعاتهم.

4- القرب من الموضوعية أكثر من الذاتية، بوضع معايير محددة، وموضوعية للقرارات.

5- دفع العمل نحو الوسطية والتوازن.

6- توظيف كافة الجهود البشرية، والاستفادة من شتى القدرات الإنتاجية.

7- ضمان استمرارية العمل.

8- عموم نفعه لأفراد المجتمع، لعدم ارتباطه بالأشخاص، بل بالمؤسسات.

9- مواجهة تحديات الواقع بما يناسبها، وكيفية الاستفادة من منجزات العصر، دون التنازل عن المبادئ، وهذا الغرض لا يقوم به مجرد أفراد لا ينظمهم عمل مؤسسي.

10- ينقل من محدودية الموارد المالية إلى تنوعها واتساعها، فتتعدد قنوات الإيرادات، ويعرف العملاء طريقهم إلى المؤسسة، عن طريق رسميتها ومشروعيتها.

11- الاستفادة من الجهود السابقة، والخبرات المتراكمة، بعد دراستها وتقويمها.

12- يضمن العمل المؤسسي عدم تفرد القائد، أو القيادة في القرارات المصيرية، المتعلقة بالمؤسسة.

13- يحافظ العمل المؤسسي على الاستقرار النسبي، المالي والإداري، من خلال اتباع مجموعة من نظم العمل، (سياسات وقواعد وإجراءات)، تعمل على تحقيق الأهداف، بما يتفق مع رؤية المؤسسة.

14- يضمن العمل المؤسسي، بأن جميع العاملين ملتزمون بمنظومة من القـــيم والمبادئ يتمحور حولها أداؤهـــم وســـلوكهم وعلاقـــاتهم الوظيفيـــة والإنسانية.

15- يضمن العمل المؤسسي اجتهاد الإدارة، في اختيار أفضـــل الأســـاليب النظرية والإدارية، لتحقيق، أو تقديم أفضل مستويات للخدمة.

16- يضمن العمل المؤسسي، أن يدعم المؤسسة بأفضل الموارد البشرية، مـــن خلال اتباع سياسة منظـــوره، في الاختيـــار والتوظيـــف والتـــدريب والـــتأهيل، تحقيقاً للتنمية المهنية المستمرة.

17- يؤكد العمل المؤسسي، جاهزية المؤسسة، في تقديم القيادات البديلـــة في وقت الضرورة والطوارئ، حينما تدخل المؤسسة في أزمـــة تســـتدعي التغيير والتبديل.

18- التجارب الكثيرة تؤكد أن العمل، الذي يبنى بنـــاءً مؤسســـياً، ينـــتج أضعاف العمل الذي يبنى بناءً فردياً.

19- العمل المؤسسي، يوضح الأهداف، وينظم العمل؛ لأنه يجبر على إيجـــاد التخصصات، وبالتالي يجبر العاملين على الوضوح وتحمل المسؤولية.

20- اكتساب صفة الشرعية للمشاريع، والبرامج التابعة للمؤسسة، مما يفـــتح أمامها كثيراً من الميادين، ويسهل سياسة الانتشار.

أسباب الإحجام عن العمل المؤسسي رغم وضوح مزاياه : —

ولسائل، أن يقول: رغم وضوح هذه المزايا، ما الذي حدا بالأمة اليوم أن تحجـــم عنه ؟

ويجاب: بأن للأمر خلفيات وأسباباً، منها[1]:-

1 – طبيعة المجتمعات الإسلامية المعاصرة عامة، وعدم ترسخ العمل المؤسسي في حياتها؛ لما اعتراها من بُعد عن الدين، أدى إلى تأصل الفردية، وضعف الروح الجماعية، والحوار والمناقشة والمشاركة، ولما حلّ بها من تخلف حضاري، أقعدها عن الأخذ بأسباب الفاعلية والنجاح، فأصابها التأخر وتبدد الطاقات.

2 – ضعف الملكة الإدارية لدى كثير من العاملين في القطاع الخيري، بسبب إهمال العلوم الإنسانية التي استفاد منها الغرب، وهذا مما ورثه العاملون عن مجتمعاتهم.

وقد أدى هذا الضعف إلى الجهل بالعمل المؤسسي ومقوماته، وأسباب نجاحه فتلاشت الخطط، وأغلقت دراسة الأهداف وإقامة المشاريع، وصار العمل مجرد ردود أفعال غير مدروسة، أو عواطف غير موجهة.

3 – الحاجة الماسة إلى انتشار الإعمال الخيرية، مع قلة الطاقات المؤهلة، ما حدا بكثير من القائمين عليها إلى التركيز على الكم، لا الكيف، والغفلة عن قدرة العمل المؤسسي على الموازنة، بين الكم والكيف، وتحقيق أكبر قدر منهما.

4 – الخلط بين العمل الجماعي والمؤسسي، والظن بأن مجرد قيام الجماعة يعني عملاً مؤسسياً، في حين أن كثيراً من التجمعات والمؤسسات، لا يصدق عليها حقيقة هذا الوصف؛ لانعدام الشورى، ووجود المركزية المفرطة في اتخاذ القرار.

5 – حداثة العمل الخيري العربي المعاصر؛ فإنه إذا ما قورن عمره بعمر المؤسسات الغربية فإنه قصير جدا.

---

[1] عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي، معناه ومقوماته نجاحه ، مرجع سابق.

يقال هذا لئلا تُهضم الحقوق، ولكي نقترب بالحديث من الإنصاف للمجهودات الكبيرة لهذا القطاع؛ حيث نرى بوادر الاهتمام بالمجالات الإدارية أكثر من ذي قبل.

عوامل نجاح العمل المؤسسي[1]: –

للتربية الإيمانية المتكاملة أكبر الأثر في بناء الطاقات، وتنميتها، واستثمارها استثماراً مناسباً، وهذا عماد العمل المؤسسي، ويمكن تفصيل المقومات اللازمة لنجاحه على النحو الآتي: –

1 – توفر القناعة الكافية بهذا الأسلوب من العمل، بإدراك ضرورته، وخاصة في زمن القوة، وبمعرفة مزاياه وثمراته، وفهم مقومات نجاحه للوصول به إلى المستوى المطلوب.

2 – صدور القرارات عن مجالس الإدارة، أو اللجان ذات الصلاحية، حرصاً على خروجها من أدنى مستوى ممكن؛ لتكون أقرب إلى الواقعية وقابلية التنفيذ، ولا يجوز أن يكون المصدر هو الفرد، أو المدير؛ فإنه يستمد صلاحياته –هو أيضاً– من المجالس، لا العكس، ويجب أن تملك المجالس واللجان صلاحية مراجعة قرارات المديرين، ونقضها عند الضرورة.

3 – أن تكون مجالس الإدارة أو اللجان غير محصورة في بيئة واحدة، محكومة بأطر تنشئة وتربية وتفكير محددة، مما يؤثر على طبيعة اتخاذ القرار، فوجود أفراد من بيئات مختلفة ضمن هذه المجالس، يثري العمل المؤسسي بتوسيع أنماط التفكير، وتعدد طرق التنفيذ.

---

(1) عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي، معناه ومقومات نجاحه، مرجع سابق.

4 – أن تسود لغة الحوار، حتى تتلاقح الآراء للخروج بأفضل قرار، وأيضاً حتى يخضع الرأي الشخصي لرأي المجموعة.

ويذكر هنا بالمناسبة، نزول النبي -صلى الله عليه وسلم- على رأي أصحابه في غزوة أحد، وخروجه من المدينة تلبية لرغبتهم، مع ميله للبقاء في المدينة، وتأييد رؤياه، لرأيه، وبعدما حصل ما حصل، لم يصدر منه لَـوْم لأولئك المقترحين للخروج.

5 – تحديد ثوابت ومنطلقات مشتركة للعاملين في المؤسسة تكون إطاراً مرجعياً لهم، توجه خطة العمل، وتناسب المرحلة والظروف التي تعيشها المؤسسة.

6 – التسامي عن الخلافات الشخصية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وهذا يتم بتحسين الاتصال والتواصل، بين أفراد المؤسسة بعضهم مع بعض، وبينهم وبين سائر العاملين في الحقل الإسلامي.

وهذا أساس قوي للنجاح، ففي استفتاء لعدد من القياديين الناجحين، اتضح أن الصفة المشتركة بينهم هي القدرة على التعامل مع الآخرين، ولن يتم ذلك لأحد ما لم تتربَّ أنفسنا على العدل والإنصاف، ومعرفة ما لدى الآخرين من حق، ومحاولة فهم نفسياتهم من خلال نظرتهم هم لأنفسهم، لا من خلال نظرتنا نحن.

7 – الاعتدال في النظرة للأشخاص؛ فلا يصل الأمر حد الغلو والتقديس للأفراد، وإضفاء هالة على بعض الأشخاص تؤثر في مدى استعدادهم لمناقشة رأيهم، أو احتمال رفضه مع بقاء الاحترام الشخصي، وهؤلاء يشكلون ضغطاً على العمل المؤسسي وتوجيهاً غير مباشر للآراء.

وكأن هذا ما أراده عمر – رضي الله عنه – حين عزل خالد بن الوليد –رضي الله عنه– خشية تعلق الناس به، وربطهم النصر بقيادته.

8 -إتقان التخطيط، وتحديد الأهداف لتنفيذها، وتوزيـــع الأدوار، وهـــذا يتطلب مستوى جيداً، في إعداد القادة والمسئولين، وتدريب العاملين مع الاستفادة من كل الإمكانات، وتوظيف جميع الطاقات، بعد التعرف عليها جيداً.

البـــنـــاء المؤســـســـي، ومكـــوناته الأســـاسيـــــة:–

كما أن أي بناء لا يقوم إلا إذا ارتكز على أركان أساسية متينة، وكلمـــا كانت هذه الأركان قوية كلما كان البناء قوياً، ويـــودي ذلـــك إلى الارتفـــاع والارتقاء طبقة بعد أخرى، فكذلك بناء المؤسسات، والمنظمات، لا تقوم إلا على أركان أساسية متينة، يرتكز عليها بناؤها المؤسسي.

وقد حدد (ماكيتزي) سبعة أركان أساسية لا تستغني عنها أي مؤسســـة، حتى عرفت أفكاره بمنظومة (The 7 - S McKinsey model)[1]؛ أي الأركـــان السبعة للبناء المؤسسي، وهـــي:–

1– القيم والمبادئ: ويعني تبني منظومة القيم والمبادئ التي يتمحـــور حولهـــا عمل المؤسسة.

2– الإستراتيجية: وتعني وجود استراتيجية واضحة ومحددة للمؤسسة.

3– الهيكل التنظيمي: ويعني بناء هيكل تنظيمي متين، يتناسب مـــع طبيعـــة المؤسسة واستراتيجيتها.

4– أسلوب الإدارة: ويعني تبني نمط أو أسلوب إداري، يتناسب مـــع رؤيـــة المؤسسة.

---

(1) محمد أكرم العدلوني، **العمل المؤسسي**، مرجع سابق.صـــ (35).

5- الأنظمـــــة: وتعني وضع أنظمة عمل دقيقة ومرنة، تتناسب مع عمل المنظمة.

6- الموارد البشرية: وتعني استقطاب كوادر بشرية ذوي نوعيـة متميـزة، تتناسب مع مهمة المؤسسة.

7- التدريـــــب: ويعني التنمية المستمرة للمهارات اللازمـة لأداء عمـل المؤسسة.

وعرف التقرير الوطني عن أوضاع الجمعيات والمؤسسـات الأهليـة (2002م)، البناء المؤسسي للمؤسسات الأهلية، بما يلي[1]:-

1- حيازة المقرات.
2- توفر كوادر فنية وإدارية ماهرة.
3- التعامل السليم مع الأنظمة الأساسية واللوائح الداخلية.
4- عقد الاجتماعات لمختلف التكوينات القيادية والقاعدية وتدوين المحاضر.
5- ممارسة الشفافية والانتخابات الدورية المنتظمة.
6- القدرة والالتزام، بإعداد التقارير الدورية السنوية.
7- القدرة والالتزام، بإعداد الحسابات الختامية.
8- القدرة والالتزام، بالعمل بالسجلات وتدوين وأرشفة كافة الوثائق الخاصة بالجمعية والمؤسسة الأهلية.
9- إجراء الدورات التدريبية الدورية للعاملين والفنيين فيها.

---

[1] نائف محمد الحيدري، التقرير الوطني عن أوضاع الجمعيات والمؤسسات الأهلية، مرجع سابق.

عناصر وصفات مهمة للبدء في العمل المؤسسي :

لا بد أن تتوفر مجموعة من الصفات والعناصر لأي جهة تريـــد أن تبـــدأ بالعمل المؤسسي.

فمن أهم الصفات التي ينبغي توافرها: الانفتاح (المنضـــبط)، والنضـــوج، والعزم والتوكل على الله تعالى، والتفكير الإيجابي، والمهارات الإشرافية اللازمة.

كما ينبغي أن تتوفر عشرة عناصر مهمة للبدء في رحلة البناء المؤسســـي، نوردها فيما يلي[1]:-

1- وضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة.

2- مشروعية المؤسسة، والحصول على الترخيص القانوني لبدء العمـــل وفق شروطه.

3- وجود قيادة مؤهلة ومحترمة وقادرة ومتحمسة ومتفرغة لهذا العمل.

4- توفر رأس المال الكافي، من مصادر تمويل ذاتية ومتنوعة ومســـتمرة مع الحفاظ على الاستقلالية بالتصرف، ووجود نظام مالي ومحاسبي دقيق.

5- إيجاد سمعة جيدة للمؤسسة، في نظر العاملين بها والمتعاملين معهـــا وفي نظر منافسيها.

6- قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها دون تدخل خـــارجي، وتحقيـــق أهدافها، والتغلب على الصعوبات، وإجبار الآخرين على مسايرتها.

---

(1) محمد أكرم العدلوني، **العمل المؤسسي**، مرجع سابق، صـــ(21).

7- جذب عدد كاف من العاملين الأكفاء المنجزين والمتحمسين والمقتنعين.

8- وجود لوائح وأنظمة عمل محددة وواضحة ومتفق عليها وموثقة ومدونة ومعروفة لكل الجهات المعنية والمتعاملة معها، ومتناسبة مع أهداف المؤسسة.

9- وجود خطط وبرامج محددة وواضحة ومدروسة ومتفق عليها وموثقة ومكتوبة ومعروفة للجهات المعنية التي ستتعامل معها.

10- وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقويم المستمر للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ.

عناصر تقييم الاحتياجات المؤسسية:

قدم مركز (قدرات) ائتلاف مؤسسة الشرق الأدنى، في (تقرير التقييم المؤسسي للمنظمات المشاركة في برنامج تعزيز الإنتاجية الاجتماعية والاقتصادية في وزارة التخطيط والتعاون الدولي في الأردن)[1]، تحت شعار: (تعزيز القدرات المؤسسية للهيئات الأهلية المحلية)، ومما جاء فيه تحت عنوان: (أداة التقييم)، وهو عبارة عن نموذج اشتمل على عدد من البنود الرئيسة والفرعية تحتوي على مجموعة من الاستفسارات بغرض تقييم الاحتياجات المؤسسية للمنظمات المحلية المشاركة في البرنامج، وكانت على النحو التالي:-

1- الإدارة: وتحتوي على أربعة بنود فرعية، وهي:-

---

[1] تقرير التقييم المؤسسي للمنظمات المشاركة في برنامج قدرات، لتعزيز القدرات المؤسسية الأهلية والمحلية، ائتلاف موسسة الشرق الأدنى وزارة التخطيط والتعاون الدولي، عمان – الأردن، نيسان، (2005م)، www.qudoratnef.org

أ- الهيئة الإدارية.

ب- الهدف/ الرسالة.

جـ- القيـــادة.

د- الوضع القانوني.

2- الممارسات الإدارية، وتحتوي على سبعة بنود فرعية، وهـــي:-

أ- الهيكل التنظيمي.

ب- إدارة المعلومات.

جـ- الإجراءات الإدارية.

د- شؤون الموظفين.

هـ- التخطيـــط.

و- تنمية البرامج.

ز- توثيق البرامج.

3- تنمية الموارد البشرية، وتحتوي على ستة بنود فرعية، وهي:-

أ- تنمية الموارد البشرية.

ب- دور العاملين.

جـ- عمل المنظمة.

د- مواضيع الاختلاف.

هـ- مراجعة الموارد البشرية.

و- الرواتب والمستحقات.

4- تنمية الموارد المالية، وتحتوي على أربعة بنود فرعية، وهي:-

أ- الحسابات.

ب- الموازنة التقديرية.

جـ- الرقابة المالية.

د- التقرير المالي.

5- **الاستمرارية**، وتحتوي على ثلاثة بنود فرعية، وهي:-

أ- الاستمرارية المؤسسية.

ب- استمرارية الموارد البشرية.

جـ- استمرارية قاعدة الموارد.

6- **توصيل الخدمات**، وتحتوي على بندين فرعيين، هما:-

أ- الخبرة في المجال.

ب- تقييم الأثر.

7- **العلاقات الخارجية**، وتحتوي على ستة بنود فرعية، هي:-

أ- الهيكل التنظيمي.

ب- التعاون مع الحكومة.

جـ- التعاون مع الممولين.

د- العلاقات العامة.

هـ- الموارد الداخلية.

و- الإعلام.

مفهوم القدرة المؤسسية :

عرف مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مفهوم القدرة المؤسسية للمنظمات الأهلية: (هي قدرة الأفراد والجماعات على تحقيق رسالة المنظمة بمقدرة وكفاءة جيدة ومستمرة) [1].

---

[1] **بناء القدرة المؤسسية للمنظمات الأهلية**، من إصدارات مركز التنمية للمنظمات غير الحكومية، عمان – الأردن، العدد: (29)، (16) مارس (2003م).

المجالات الرئيسية للأداء المؤسسي :

ويشتمل الأداء المؤسسي لأي مؤسسة على أربعة مجالات أساسية، يتفرع عنها ستة عشر جانباً، من جوانب المؤسسة ترتبط فيما بينها ارتباطاً منطقياً، وهذه المجالات، هي[1]:-

1- البنية التنظيمية، وتتضمن: الهيكل التنظيمي والثقافة السائدة ونوعيـــة القيادة والمناخ التنظيمي.

2- الفعالية، وتتضمن: فاعلية التخطيط وفاعلية التنفيذ وفاعليـــة التقـــويم وفاعلية الاتصال.

3- الموارد المتاحة، وتتضمن: الموارد البشرية والمالية الموارد الفنية وشبكة العلاقات.

4- المعرفة الشاملة، وتتضمن: زبائن المؤسسة ومنافسيها وطبيعـــة البيئـــة المحيطة ومشروع المؤسسة.

ويمكن القول بوجود مستويين لمؤسسات المجتمع المدني في اليمن، همـــا مؤسسة البنى ومؤسسة الآليات والممارسات، ويقصد بالمستوى الأول؛ وجود بنية من الهيئات والمستويات الإدارية في المنظمة، ويقصد بالمســـتوى الثـــاني؛ وجود أنظمة ولوائح مكتوبة تنظم عمل الهيئات الإدارية في ممارساتهم العمليـــة بالأنظمة واللوائح المنظمة لعمل المنظمات الخيرية[2].

---

(1) محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي ،مرجع سابق،صـــ(191).

(2) فؤاد الصلاحي، واقع المنظمات الأهلية في اليمن (النشأة، التطور، مجالات النشاط، المعوقات) مرجع سابق، صـــ(65).

العناصر المشتركة في البناء المؤسسي التي تجمع المنظمات الناجحة:

من خلال استعراض تجارب المؤسسات الناجحة يلاحظ أن العناصر المشتركة التي تجمع بينها في البناء المؤسسي، هي[1]:-

1- حسن التنظيم الإداري وتحديد الأهداف.

2- الاستقلالية التنظيمية والمالية عن الممول أو الحكومة.

3- الدافعية للعمل لدى قياداتها التنفيذية والتمتع بالمصداقية والدعم الشعبي.

4- الاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات لا على العواطف والأهواء.

5- الاهتمام بقضايا المواطنين والمستفيدين من خدمات المؤسسة.

مكونات وعناصر البناء المؤسسي: -

وبالنظر إلى ما ورد من تعريفات حول مكونات البناء المؤسسي، نستطيع حصر وتلخيص وتعريف مكونات وعناصر البناء المؤسسي للمنظمات الخيرية، فيما يلي:-

1- البنــاء التنظيمي: -

لكل منظمة بناءٌ تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي، تحديد أهداف المنظمة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شاغلها، وتعيين الأفراد

---

(1) جمال الدين الادبمي، وآخرون، -**حرية الجمعيات في اليمن** - كتاب القسطاس -من إصدارات ملتقى المجتمع المدني-صنعاء: الطبعة الأولى(2000م)، صـ(85).

وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنــوا مــن ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم، وتحديد العلاقــة بينــهم، مــع تــوفير التسهيلات والإمكانيات الخاصة بالعمل[1].

ويتضمن البناء التنظيمي، لمنظمة ما، وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليــه، ووضــوح الأدوار والمســؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة.

بالإضافة إلى وجود المناخ التنظيمي، والمتمثل في درجــة جيــدة للاســتقلالية والحركة الذاتية ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشــفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء[2].

وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة علــى تنظــيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها، مسبقاً.

وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة.

كما يساهم البناء التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة، وذلــك مــن خلال توزيع الموارد المادية والبشرية، بشكل أمثل [3].

---

(1) أحمد عبد الله الصباب، وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، جــدة: الطبعــة الثانيــة(1423هــــ - 2003م)، صــ(78- 88).

(2) محمد أكرم العدلوني،العمل المؤسسي، مرجع سابق، صــ(192).

(3) سنان غالب المرهضي، دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية، مرجع ســابق، صــ(24).

2- الكفاءة المؤسسية/ الفاعلية المؤسسية:-

الفاعلية المؤسسية، أو فاعلية المنظمة، تعرف بأنها فاعلية المنظمة وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل أمثل.

وهناك فرق بين الفاعلية (Effectiveness)، والكفاءة (Efficiency)، فالفاعلية تعرف بأنها عمل الأشياء الصحيحة،(Doing right things)، وأما الكفاءة فتعرف بأنها عمل الأشياء بشكل جيد،(Doing things well)[1]. وكل هذه المعاني مقصودة في تعريف الكفاءة المؤسسية.

وتتضمن فاعلية التخطيط وفاعلية التنفيذ وفاعلية التقويم وفاعلية الاتصالات، وتشمل فاعلية التخطيط: وضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات لأنشطة المنظمة المستقبلية، مع القدرة والكفاءة والمرونة في التخطيط، وتوجيه الموارد المحدودة، لتنفيذ الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة، واستيعاب المستجدات البيئية المختلفة، وشموله لكافة الفئات المستهدفة.

أما فاعلية التنفيذ فتشمل: قدرة المنظمة على تنفيذ الأنشطة والبرامج بدقة وقوة وكفاءة، وامتلاك نظام تطبيقي صارم، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، والتخطيط للعمل، وليس عمل التخطيط فقط، مع توفر ضمانات كافية للتنفيذ الجيد.

أما فاعلية الرقابة والمتابعة، فتشمل، القدرة على متابعة تحقيق الأهداف، ووضوح المعايير والمقاييس، كأساس للرقابة، ووجود نظام واضح وفعال للرقابة، مع وضوح آلية المتابعة الميدانية والدورية للعمل، والقدرة على تصحيح المسار عند اكتشاف الخلل.

---

(1) المرجع سابق، صـ(29).

أما فاعلية الاتصالات، فتشمل، انسيابية حركة المعلومات من القمـــة إلى القاعدة، ووضوح طرق الاتصال داخل المؤسسة، ووجود مناخ مشـــجع علـــى المشاركة والاتصالات المفتوحة، ودعم وإسناد قيادة المنظمة لنظم الاتصالات[1].

3- القيادة الفاعلة/فاعلية القيادة :-

و هي ابتكار الرؤى البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون، وتحفيز الطاقات، من أجل العمل.

والقائد الناجح هو الذي يصوغ الرؤى للمستقبل، آخـــذا في الاعتبـــار المصالح المشروعة لجميع الأطراف المعنية، ويضع إستراتيجية راشدة في اتجـــاه تلك الرؤى، مع ضمان دعم مراكز القوة الرئيسة للعمل من حولهـــا، لإيجـــاد الدافع للتحرك إلى الأمام باتجاه تحقيق الأهداف[2].

والقيادة في مفهومها العام، لاتهتم بالنظام والنمطية، بقدر مـــا تهـــتم بالحركـــة والتغيير، لذا فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسية، هي: تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحتها، والتحفيز وشحذ الهمم من أجل تحقيق تلك الرؤية[3].

ولابد أن يمتلك الفريق القيادي في المنظمة مهارات قيادية وإدارية وكفاءة جيدة في مجال وضع الاستراتيجيات، وأن يكون حساسا للمتغيرات المؤثرة على المنظمة، مع وضوح في الأولويات والخطط التنفيذية، والتطوير المستمر للكـــوادر العاملة في المؤسسة[4].

---

(1) محمد أكرم العدلوني،العمل المؤسسي، صـــ(194- 196).
(2) هشام الطالب، دليل التنمية البشرية، مرجع سابق ،صـــ(52).
(3) محمد أكرم العدلوني،العمل المؤسسي، مرجع سابق ،صـــ (166).
(4) المرجع السابق، صـــ (193).

4- إدارة الموارد البشرية والمالية: -

إدارة الموارد البشرية تعني، عملية توظيف، وقيادة العاملين، لتحقيق أهداف المؤسسة؛ فالتوظيف يشمل: استقطاب واختيار العاملين، والقيادة تعني تهيئة الظروف التي تمكن العاملين من الأداء، ثم تقويم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية، ومكافأة الأداء المتميز، وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق في الأداء.

والعنصر البشري يعد من أغنى الموارد التي تمتلكها المنظمة؛ لأن قوة أي منظمة تستمد من قوة رجالها، لا من قوة خططها أو لوائحها وأنظمتها، أو مواردها المالية، ولا سيما إذا وجدت القوة البشرية المدربة، التي تستطيع تسخير هذه الإمكانات لتحقيق أهداف المنظمة الخيرية[1].

وتشمل ، توفر المعايير الواضحة في اختيار الموظفين و في قياس فاعليتهم وكفاءتهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والتعاون مع بعضهم في الإدارات والأقسام مع الدقة في تحديد وتنفيذ برامج التدريب، وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي في المنظمة.

وتأتي أهمية الموارد المالية، في العمل الخيري، أو غيره في الدرجة الثانية بعد أهمية الموارد البشرية؛ لأن العنصر البشري، هو الذي يسخر المال في أغراضه المختلفة[2]، وتشمل إدارة الموارد المالية، كفايتها في المنظمة مع وضوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية، ودقة نظم المحاسبة وضبط المصروفات وإدارة مالية تؤكد الجدوى من المشروعات مع وجود نظام مالي فعال يرصد المؤشرات المالية[3].

---

(1) سليمان بن علي العلي، تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية، من إصدارات موسسة الأمانة، بلتسفيل –أمريكا، 1416هـ- 1996م، صـ(41-42).

(2) المرجع السابق، صـ(133).

(3) محمد أكرم العدلوني،العمل المؤسسي، مرجع سابق، صـ(200).

5- الكفاءة التسويقية:-

يقصد بما وجود الخطط التسويقية والترويجية لأنشطة المنظمة ومشروعاتها، مع وجود برنامج فعال لتكريس العلاقات الإنسانية وتنشيط العلاقات الخارجية، ووجود شبكة متينة من العلاقات المؤسسية، والتركيز على احتياجات الفئات المستهدفة، وتقديم أفضل الخدمات للجمهور مقارنة بالآخرين، ووجود قاعدة بيانات شاملة عن العملاء وسائر المستهدفين، مع المعرفة الشاملة بالمنافسين والمؤثرين على أنشطة المنظمة، ومعرفة وافية عن طبيعة ونوعية خدماتهم وتميزهم، ومعرفة قطاعات الجمهور، وترتيبها حسب الأهمية، ومعرفة البيئة الحكومية والاجتماعية المؤثرة على أداء المنظمة، ومعرفة مدى تقبل الجمهور للخدمات المقدمة من المنظمة[1].

6- أنظمة وأساليب العمل:-

هي مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم نشاط المنظمة لتحقيق أهدافها، وتتكون من:-

أ-السياسات: (Policies):-

وقد درج على تسميتها باللوائح، وهي المقررات والأحكام الشمولية، التي تعتمدها الإدارة العليا في المنظمة، بما في ذلك وضع معايير الأداء وحدود التصرف في كل نشاط من أنشطة المنظمة، ويتم الاستناد إليها، وفي إطارها، ووضع واعتماد، قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط.

ب- القواعد والأساليب: (Rules & methods):-

وهي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد، وتنبثق من السياسات وتنطبق على الإجراءات، وهي معايير عملية وتنفيذية، تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.

---

[1] المرجع سابق، صـ(198).

ففي حين يذكر كل إجراء الخطوات الإجرائية المسؤول عن تنفيذ كل منها، تضيف القواعد والأساليب تعليمات وتوجيهات، تحدد الوسائل والتقنيات المستخدمة لتسهيل العمل في ظرف معين، والقيود والحدود الموضوعة لهذا الاستخدام. ويمكن للقواعد والأساليب أن تتطور بتطور المنظمة دون أن يحصل أي تغير في السياسات، إلا أنها –حتما– تتأثر بتطور هذه السياسات وتنعكس حتما على الإجراءات.

ج –الإجراءات: (Procedures):–

وهي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب إتباعها والتقيد بها كلما نشأت نفس الحاجة إلى تحقيق عمل أو هدف من أهداف المؤسسة، ويتم سردها حسب تتابع العمل الفعلي، مع ذكر وسائل وأدوات العمل المستخدمة، والربط بين الخطوات دون ازدواجية ولا ثغرات، مع تسمية المسؤول عن تنفيذ كل خطوة، ويجب ألا تخرج عن إطار السياسات والقواعد والأساليب المعتمدة.

د – الخطوات: (Steps):–

هي التي تمثل عملا مسئولا، في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء، وتشمل كل خطوة تحديد الشخص المسؤول عن العمل بشكل واضح، لا يترك مجالا لسوء التفسير، أو التهرب من المسؤولية، مع تحديد العمل والأدوات المستخدمة لتنفيذه من نماذج وأجهزة[1].

[1] محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي مرجع سابق، ص(77).

المبحث الثالث
المشكلات والتحديات المعاصرة، التي تواجه المنظمات الخيرية

تعاني المنظمات الخيرية من جملة من المشكلات، وتواجـه العديـد مـن التحديات التي لها ارتباط بالبناء المؤسسي، وسنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على هذه المشكلات والتحديات من واقع ما كتب عن ذلك، ثم إثباته من الواقـع الذي تعيشه هذه المنظمات، كما سيجري تفصيله في الفصل الثالـث مـن هـذه الدراسة.

ويعتبر هذا المبحث الأساس النظري للدراسة الميدانية في جانب المشكلات والتحديات المعاصرة التي تعاني منها المنظمات الخيرية.

فعلى الرغم من أوجه الدعم والمساندة، التي يلقاها العمل الأهلي من قبل الحكومة واهتمامها بتشجيع وتنمية هذا القطاع، فإن الجمعيات والمؤسسات الأهلية تواجه العديد من الصعوبات والعقبات الداخلية والعامة، والتي تحـد مـن أدائهـا وفاعليتها في المجتمع، ونشير إلى أهمها على النحو التالي[1]:-

1- ضعف البناء المؤسسي للجمعيات والمؤسسات الأهلية ونقـص التـدريب والتأهيل لأعضاء المجالس الإدارية -خصوصاً-، في الإدارة المالية، وإدارة تصميم المشروعات، ومهارات جذب الموارد والتنظيم الإداري.

2- محدودية الموارد المالية اللازمة للأنشطة والبرامج والحاجـة إلى اسـتقطاب المزيد منها، نتيجة التوسع في العمل الأهلي وضآلة الموارد المتاحة، حالياً.

---

[1] محمد علي المخلافي وآخرون، مستقبل العمل الأهلي في اليمن في ظل قانون الجمعيات الجديد ولائحتـه التنفيذية، مرجع سابق، صـ(71).

3- الفهم المغلوط لمعنى الطوعية والمشاركة، واتخاذ البعض هذه الجمعيات مجالاً للكسب والمنفعة والوجاهات الشخصية.

4- عدم الامتثال في أحايين كثيرة لقواعد وأحكام القانون، وخصوصاً فيما يتعلق بالتمويل الخارجي من حيث عدم إتباع مبدأ الشفافية فيها.

5- ضعف التسجيل والتوثيق والإحصاء.

6- سيطرة أفراد من ذوي المهارات الفنية على الأنشطة والتمويل، وعدم تطبيق الشفافية في أداء الأعمال، مما يؤدي إلى نشوء الخلافات وتعثر النشاط الأهلي.

7- انعدام التنسيق والتعاون والتشبيك، في أنشطة وعمل المنظمات الأهلية، مما يؤدي إلى تكرار الأنشطة والمشاريع والجهود في الموقع الواحد.

8- **الافتقار إلى قاعدة بيانات ومعلومات متبادلة بين هذه المنظمات،** وعدم تبادل الخبرات والتعاون والتكامل فيما بينها، مما يؤدي إلى التأثير – سلباً– على الأنشطة، وإلى القصور في تقديم الخدمات للفئات والشرائح الاجتماعية.

9- الممارسات البيروقراطية، وتأخير الإجراءات من قبل بعض الإدارات الحكومية المتعاملة مع هذا القطاع، والفهم المغلوط لدى البعض منها لمضمون ودور العمل الأهلي.

وتتعرض الجمعيات الخيرية بصفتها جزء من حركة المجتمع ، إلى تغيرات تؤثر في بنيانها وآليات ومجالات عملها، بتأثير عوامل التغيير السريعة، التي يشهدها العالم، وتأتي العولمة في مقدمة تلك العوامل.

كما أصبح للعامل السياسي، دور أخطر في تســـريع إجـــراء التغـــييرات المطلوبة في واقع الجمعيات الخيرية، والتشكيك بالأدوار المنوط القيام بهـــا، الأمـــر الذي سيترك آثاراً بالغة الأهمية في واقع المنظمـــات الخيريـــة، ومـــدى فاعليتـــه الاجتماعية.

إن التحولات الراهنة التي يشهدها النظام الدولي، سيؤدي بـــلا شـــك إلى تشديد الرقابة على فعاليات المنظمات الخيرية، ولا يســـتبعد إخضـــاع حركتـــه لإجراءات دولية، كما حصل بعد أحداث، الحادي عشر من سبتمبر (2001م)، وهذا بدوره يؤدي إلى انحسار الدعم الدولي وحتى الحكومي، الأمر الـــذي يحـــتم عليها البحث عن مصادر تمويل أخرى، وتفعيل مصادرها الذاتية.

ومما يؤسف له، حدوث ذلك الخلط بين ما يسمى بالإرهـــاب والعمـــل الخيري، بسبب عدم وضوح الرؤية حول طبيعة عمل هذه المنظمـــات، ولا يمكـــن إزالة تلك الرؤية الضبابية ما لم يقم المعنيون بالأمر بحملات دولية لتوضيح رســـالة العمل الخيري، وتبديد كل أشكال الشكوك والريبة، لدى المجتمع المحلي والعـــربي والدولي[1].

---

[1] محمد بكار بن حيدر ، تمويل العمل الخيري العربي المعاصر ومؤسساته، ورقة عمل مقدمة لمـــؤتمر الخـــير العـــربي الثالـــث المنعقـــد في عمـــان الأردن (22-24)، يونيـــو (2002م)، المصـــدر www.said.net/pfv.php.

وتتأثر مؤسسات المجتمع المدني كذلك بعدد من المحددات[1] :-

أولاً: المحددات القانونية: حيث تنشأ مؤسسات المجتمع المدني، وتمارس نشاطها، وفقاً لها، وتترك أثرها في توسيع نشاط المؤسسات، وتعوق نموها، وتطورها.

ثانياً: توجهات الدولة وسياساتها: فالمتغيرات السياسية والاقتصادية، وطبيعة النظام السياسي، ومدى انفتاح الدولة وتقبلها لأنشطة المجتمع المدني، إما أن تكون مساعدة للعمل الأهلي، أو تكون معوقة له.

ثالثاً: التمويل: ويلعب دوراً أساسياً، في تنشيط العمل الأهلي،خاصة في مراحله الأولى.

رابعاً: التدريب والتأهيل لقيادات العمل الأهلي: خاصة وأن حجم النشاط الأهلي ومقدار فاعليته أصبح يتطلب الإعداد، معرفياً ومهاراتياً، وفقاً لثقافة وفلسفة المجتمع المدني.

خامساً: العوامل الخارجية: والتي تتمثل في الدعم القانوني والسياسي ،استناداً إلى الاتفاقيات الدولية الداعمة للمجتمع المدني، في سياق المساندة العامة للتحول الديمقراطي واتساع مجال الحريات -فضلاً- عن إمكانية نقل الخبرات والمهارات، في إطار التنسيق المشترك بين المؤسسات الوطنية، والأجنبية.

المعوقات الذاتية التي تواجه المنظمات الخيرية ما يلي[2]:-

1- معوقات راجعة إلى مكوناتها المؤسسية، ويقصد بذلك:-

- أهلية أعضاء المجالس الإدارية، والمؤسسين لقيادة المنظمات الخيرية.

---

(1) نائف محمد الحيدري، التقرير الوطني عن أوضاع الجمعيات والمؤسسات الأهلية، مرجع سابق، صـ(5).

(2) جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود ،المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، مرجع سابق، صـ(313).

- مقرات المنظمات، وعدم ملاءمتها لأنشطة المنظمة.
- أسلوب الاتصال بأفراد المجتمع.
- القيم والأهداف، الخاصة بمجلس الإدارة والمؤسسين.

2- معوقات راجعة إلى الأهداف التي تسعى المنظمات الخيرية إلى تحقيقهـــا، ويقصد بها: -

- غموض الأهداف، بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة، أو بعضهم.
- عدم وضوح أهداف المنظمة لكثير من الجمهور، الذي تتعامـــل معـــه المنظمة.
- تبني أهداف كبيرة، قد تعجز المنظمة عن تحقيقها.

3- معوقات من قلة الإمكانيات المتاحة، ويقصد بذلك:

- المعوقات المالية، وعدم توفر الموارد المالية اللازمـــة، لتســـير أعمـــال المنظمة.
- المعوقات البشرية، وعدم توفر الكادر، من حيث الكم والكيف.
- المعوقات التنظيمية، وتتمثل في ضعف التوافق بين الهياكـــل التنظيميـــة للمنظمات، والأهداف التي أنشئت من أجلها.

4- عدم القدرة على تحديد المنظمات، لاحتياجاتها التالية:-

- الحاجة إلى العلاقات الإنسانية.
- الحاجة إلى وجود برامج متخصصة، ومتنوعة.
- الحاجة إلى التقويم المستمر.
- الحاجة إلى وجود علاقات تعاون وتكامل، مع المنظمات الأخرى.
- الحاجة إلى تأييد المجتمع، للبرامج والخدمات.

5- نقص الفنيين والخبراء والمتخصصين اللازمين للعمل بكفاءة، ووجود أشخاص غير مؤهلين -مهنياً- للعمل في المنظمة.

6- تغير الظروف البيئية بمعدل، أسرع من تغيير أهداف المنظمة.

7- القصور في معلومات البحوث الفنية، المتعلقة بأهداف وأنشطة المنظمات الخيرية.

وهناك معوقات إدارية وتنظيمية، تواجه المنظمات الخيرية، فقد كشفت دراسة أجريت على بعض المنظمات الخيرية العربية[1]، أن الضعف في الخبرات والمهارات الإدارية، وقلة الدورات والبرامج التدريبية، يعدان من أهم المعوقات أمام عمل هذه المنظمات.

كما تبين أن هناك بعض المعوقات الإدارية والتنظيمية الأخرى منها، عدم وجود فروع للمنظمات في المناطق النائية، وعدم وجود هيئة مستقلة لإدارة العمل الخيري، وسيطرة الهيئات الحكومية، وعدم وجود لجان نسائية، والمحاباة في قبول المتطوعين.

وفيما يتعلق بالمعوقات المالية، التي تواجه المنظمات الخيرية، تؤكد تلك الدراسة أن ضعف دعم القطاع الخاص للعمل الخيري، وعدم توفر الخبرة في المسائل المالية، وعدم استثمار موارد المنظمة، تعد من أهم المعوقات، يلي ذلك بعض المعوقات المالية الأخرى، مثل الشائعات المتعلقة بجمع التبرعات، وضعف الرقابة على المسائل المالية، وضعف الدعم والتمويل الحكومي، ووجود بعض المحاباة في صرف المساعدات للمحتاجين.

---

[1] طلعت إبراهيم لطفي، العمل الخيري والإنساني في دولة الإمارات العربية المتحدة، مرجع سابق، صـ(134).

وفيما يتعلق بالمعوقات التشريعية التي تواجه المنظمات الخيرية، فقد كشفت تلك الدراسة عن أهم هذه المعوقات، وتتمثل في عدم السماح بـــالتفـــرغ للعمـــل الخيري، وعدم تطوير الأساليب واللوائح الداخلية للجمعيات الخيرية، ويعدان مـــن أهم المعوقات التشريعية.

المعوقات الموضوعية التي تواجه المنظمات الخيرية [1]:-

1- حداثة التوجه السياسي الداعم لمؤسسات المجتمع المدني، وفقاً لحداثـــة التحول الديمقراطي في الدولة والمجتمع.

2- قصور التشريعات والقوانين المنظمة لمؤسسات المجتمع المـــدني، رغـــم تجديد وتطوير غالبيتها.

3- الاتجاه إلى تسييس هذه المؤسسات، مما يفقدها استقلالها، ويـــؤثر في عملها وعلاقتها مع المجتمع، ويغرس في بنيتـــها ممارســـات صـــراعية بخلفيات أيديولوجية وسياسية.

4- ضعف الدعم الحكومي للمجتمع المدني، وضعف عمليات التنسيق بين الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني.

5- التمويل الخارجي رغم إيجابياته المتعددة، إلا أنه يولد تأثيرات ســـلبية، أهمها ربط نشاط هذه المؤسسات المحلية، وفق أجندة اهتمام الجهـــات المانحة وإهمال الاحتياجات الحقيقية داخل المجتمع.

6- ضعف الإعلام الداعم للمجتمع المدني، مـــن حيـــث التعريـــف بـــه وبأنشطته وبأهميته للإفراد والمجتمع في آن واحد.

---

[1] فؤاد الصلاحي، واقع المنظمات الأهلية في اليمن (النشأة، التطور، مجالات النشاط، المعوقات)، مرجـــع سابق، صـــ(90).

7- ضعف ثقافة المجتمع المدني، وعدم تجذر هذه الثقافة في المجتمع بشكل عام.

8- محدودية إدراك صانعي السياسات في الحكومة لأهمية الدور الذي تلعبه المنظمات الأهلية.

9- للحكومة موقف مزدوج من المنظمات الأهلية، بل ومن جميع مؤسسات المجتمع المدني، فهي ترغب في تنشيطها لتحقيق مصالح تراها مهمة، وهي من جهة أخرى تسعى بشكل مستمر، للسيطرة عليها بشكل يترتب عليه إعاقة تطورها.

وتلخيصاً لما مضى، يتضح أن معظم المشكلات والتحديات، تتعلق بالبناء المؤسسي للمنظمات الخيرية، بالإضافة إلى بعض المعوقات الخارجية، ويمكن حصرها فيما يلي:-

أولاً: المشكلات والتحديات المتعلقة بالبناء المؤسسي:-

مشكلات تتعلق بالبنية التنظيمية:-

1- ضعف البناء المؤسسي بشكل عام وسيطرة بعض الأفراد على الأنشطة والتمويل.

2- ضعف التوافق بين الهياكل الإدارية وأهداف المنظمة.

3- المقرات غير الملائمة لأنشطة المنظمة.

4- عدم وجود فروع للمنظمة في المناطق الريفية والنائية.

5- عدم وضوح المهام والصلاحيات الإدارية لأفراد المنظمة.

6- المركزية وضعف مبدأ التفويض.

مشكلات في القيادة والإدارة:-

7- ضعف أهلية أكثر مجالس إدارة المنظمات.

8- ضعف البرامج التدريبية لقيادات المنظمة.

9- التدخلات الخارجية في قرارات وأعمال المنظمة.

10- تسييس عمل بعض المنظمات الخيرية وانحرافها عن مسارها الحقيقي.

11- ضعف الرقابة والتقويم المستمر لأعمال المنظمة.

12- ضعف المعايير الرقابية المرتبطة برسالة وأهداف المنظمة.

13- ضعف البرامج المتخصصة والمتنوعة.

14- القصور في معلومات البحوث الفنية المتعلقة بأنشطة المنظمة.

15- ضعف الأرشفة والتوثيق والإحصاء وعدم توفر قاعدة البيانات.

16- ضعف التقنية وضعف استخدام الحاسب الآلي وبرامجه في أعمال المنظمة.

17- وجود المحاباة في صرف المساعدات للمحتاجين.

18- ضعف التنفيذ وكثرة الشكاوى ضد المنظمة.

19- انعدام التنسيق مع المنظمات الأخرى.

مشكلات في الموارد البشرية:-

20- عدم توفر الكادر المؤهل والمتخصص.

21- نقص الخبراء والفنيين.

22- قلة الدورات والبرامج التدريبية.

23- ضعف نظام الأجور والمكافآت.

24- عدم اعتماد المكافآت والترقيات على كفاءة الأداء.

25- قلة المتطوعين في العمل الخيري.

مشكلات الموارد المالية:-

26- محدودية الموارد المالية.

27- عدم استثمار موارد المنظمة الفائض عن حاجتها التشغيلية.

28- اعتماد الموارد المالية أساساً على التبرعات والهبات، وعدم السعي لتكـــوين أوقاف تعتمد عليها المنظمة، في الإنفاق الدائم وغير المشروط على أنشطتها من قبل المانحين.

29- عدم توفر الخبرات الكافية في المجال المالي.

30- ضعف الرقابة المالية.

31- ضعف اتباع مبدأ الشفافية في التعاملات المالية.

مشكلات في برامج التسويق والترويج لأنشطة المنظمة:-

32- ضعف أساليب الاتصال بالمجتمع.

33- ضعف الترويج الإعلامي لأنشطة المنظمة.

34- عدم وضوح أهداف المنظمة لكثير من الجمهور الذي تتعامل معه.

35- الظهور الموسمي والركود بقية العام.

مشكلات في الأنظمـــة واللوائـــــح وأساليب العمل:-

36- عدم تطور الأساليب واللوائح الداخلية.

37- عدم وجود دليل مكتوب يوضح إجراءات تنفيذ المشاريع.

مشكلات في الإستراتيجية والرؤية والرسالة:-

38- غموض قيم وأهداف المنظمة عن أعضاء مجلس الإدارة.

39- تبني أهداف قد تعجز المنظمة عن تحقيقها.

40- ضعف التخطيط لأنشطة وموارد المنظمة.

ثانياً: المعوقات خارجية التي تعيق المنظمات الخيرية عن ممارسة أنشطتها الخيرية:-

1- ضعف الإعلام الداعم لأعمال المنظمات الخيرية والترويج لها.
2- ضعف الدعم والتمويل الحكومي.
3- تغير الظروف المحيطة بمعدل أسرع من تعديل أهداف المنظمة.
4- ضعف دعم القطاع الخاص للعمل الخيري.
5- الشائعات المتعلقة بجمع التبرعات.
6- ضعف تأييد المجتمع للبرامج والخدمات التي تقدمها المنظمات الخيرية.
7- عدم سماح السلطات بالتفرغ للعمل الخيري.
8- ربط الممولين الخارجيين تمويلهم بأهدافهم، وليس بأهداف المنظمة وحاجة المجتمع.
9- ضعف ثقافة المجتمع بأهمية عمل المنظمات الخيرية.
10- عدم إدراك صانعي السياسات في الحكومة لدور المنظمة الخيرية في التنمية.
11- تعقيد الإجراءات في الجهات الحكومية التي تتعامل معها المنظمات الخيرية.
12- التصنيف العالمي على عمل المنظمات الخيرية، بعد أحداث (11) سبتمبر،(2001م).
13- الخلط بين العمل الخيري، ومسمى الإرهاب، وأثره في التضييق على العمل الخيري.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها
و مقترحات التطوير والتحديث

المبحث الأول : نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها
المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية للمشكلات والتحديات
المبحث الثالث: مقترحات التطوير والتحديث

المبحث الأول
نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

في هذا المبحث سنتناول النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ، وتحليـــل تلك النتائج بالاعتماد على الأشكال والجداول المعروضة في هذا المبحث.

الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:-

عند معالجة البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراســـة ظهـــرت النتـــائج التالية:-

الجنس:-

جدول (3-2) يبين

جـــنس المبحـــوثيـــن

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	75	76
أنثى	24	24
المجموع	**99**	**100**

تدل النتائج في الجدول (3-2) على مشاركة معتبرة للمرأة في عينة الدراسة، حيث بلغت ما يقرب من ربع العينة (24%).

وعند استعراض أدبيات ووثائق المنظمات الخيرية، ظهر وجود جمعيات خاصة بالقطاع النسائي، مثل جمعية التحدي لرعاية المعاقات، ومؤسسة الفتاة الخيرية، وجمعية سام النسوية وغيرها، فضلاً عن وجود القطاعات المتكاملة للعمل النسوي في بعض الجمعيات والمؤسسات الكبيرة مثل إدارة القطاع النسائي في

جمعية الحكمة اليمانية[1]، وإقامة المراكز التعليمية النسائية وصفوف محو الأمية للنساء في جمعية الإحسان الخيرية[2]، وقطاع النشاط النسائي في جمعية الإصلاح الاجتماعي الخيرية[3]، ومشاريع التدريب والتأهيل النسوي التي تتبناها جمعية أبي عبيدة الاجتماعية الخيرية[4] كل هذا يدل على الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات الخيرية بالقطاع النسائي.

العمر:-

جدول رقم (3-3)

أعمار المبحوثين

العمـــر	التكرار	النسبة (%)
20 سنة فأقل	7	7
من 21-30 سنة	49	50
من 31-50 سنة	39	40
أكثر من 50 سنة	3	3
إجابات مفقودة	1	1
المجمـــوع	**99**	**100**

---

[1] **صوت الحكمة اليمانية**، نشرة دورية تصدر عن العلاقات العامة، بجمعية الحكمة اليمانية الخيرية، شعبان، (1426هـ).

[2] **العطاء**، نشرة دورية، تصدر عن جمعية الإحسان الخيرية، العدد الرابع.

[3] **الثمار**، نشرة دورية، تصدر عن إدارة الإعلام بالمركز الرئيسي، جمعية الإصلاح الاجتماعي الخيرية: العدد (45)، نوفمبر (2005م).

[4] **العطاء الفياض**، نشرة دورية، تصدر عن إدارة العلاقات العامة والإعلام، بجمعية أبي عبيدة الاجتماعية الخيرية: العدد(7)، رمضان، (1424هـ).

تشير النتائج في الجدول (3-3) إلى أن أعلى نسبة للأعمار التي تضمنتها عينة الدراسة تقع بين (21-30 سنة)، بنسبة (50%)، وفي هذا دلالة على أن فئة الشباب من الذكور والإناث، أكثر من يلتحق بالعمل في المنظمات الخيرية، يليها الفئات العمرية الواقعة بين (31-50 سنة)، بنسبة (40%)، وهذا أمر ايجابي لما في هذا الفئات العمرية من حيوية وطاقة تعود بالنفع على الفئات المستفيدة، أما ما زاد عن هذه الأعمار أو نقص فلا يفضل الكثير منهم الالتحاق بالعمل الخيري.

الوظيفة:-

جدول رقم (3-4)

وظائف المبحوثين مرتبة تنازلياً حسب التكرار

الوظيفة	التكرار	النسبة	الوظيفة	التكرار	النسبة
مؤسس	23	%17	مدير فرع	1	1%
رئيس قسم/ مسؤول وحدة	20	%15	مدير مشروع	1	1%
موظف إداري	19	%14	مدير مركز	1	1%
مدير إدارة/رئيس لجنة	15	%11	منسق منطقة	1	1%
مدير عام/تنفيذي	14	%10	ممثل قانوني	1	1%
عضو مجلس إدارة	13	%10	محاسب	1	1%
متطوع	11	%8	مدرب (NLP)	1	1%
رئيس جمعية	3	%2	مستشار طبي	1	1%
أمين عام جمعية	2	%1	عضو لجنة	2	1%
مسؤول علاقات عامة وإعلام	2	%1	سكرتارية	2	1%
المجمـــوع العام 134 النسبة 100%					

ملاحظة: زيادة العدد عن (99) يدل على الخيارات المتعددة للوظائف التي يشغلها بعض أفراد العينة.

1) تشير النتائج إلى أن أعلى التكرارات، كانت لوظائف المؤسسين (17%)، ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات (15%)، والموظفين الإداريين (14%)، ومدراء الإدارات ورؤساء اللجان (11%)، ومدراء العموم /المدراء التنفيذيين (10%)، وأعضاء مجلس الإدارة (10%)، وهذه الوظائف تشكل(78%) من حجم العينة، وفي هذا مؤشر على جودة ونوعية البيانات المجموعة من أفراد العينة وزيادة الثقة بنتائجها.

2) كما تشير النتائج إلى أن (8%) من حجم العينة، كانت للمتطوعين في العمل الخيري، وهذا مؤشر يعكس، عدم الاهتمام بالمتطوعين والعمل التطوعي في المنظمات الخيرية عينة الدراسة، ويعزى هذا إلى عدة أسباب، منها:-

أ. الضعف الاقتصادي في المجتمع، يجعل أكثر الناس تسعى وراء الرزق، وعدم توفر الوقت الكافي لدى الناس للعمل كمتطوعين.

ب. عزوف بعض المتطوعين عن التطوع في منظمات ليست قريبة من مناطق سكنهم.

ج. تعارض وقت المتطوع مع وقت العمل أو الدراسة، مما يفوت عليه فرصة المشاركة في العمل الخيري.

د. عدم وجود الإعلام الكافي عن أهداف المنظمات الخيرية، وأنشطتها التي تساهم في استقطاب المتطوعين.

هـ. عدم تحديد أدوار واضحة للمتطوعين في الهياكل التنظيمية بين المتطوعين، والموظفين، وعدم وجود إدارات مستقلة تتابع استقطابهم وترتب أوضاعهم[1].

---

[1] حميد بن خليل الشايجي، **العمل التطوعي عطاء وتنمية** ، مرجع سابق.

المؤهل العلمي:-

الجدول رقم (3-5)

المؤهلات العلمية لعينة الدراسة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة (%)
إعدادي فأقل	9	%9
ثانوية	15	%15
دبلوم	15	%15
جامعي	48	%49
دراسات عليا	11	%11
إجابات مفقودة	1	%1
	99	%100

تشير النتائج في الجدول (3-5)، إلى أن أعلى نسبة في المؤهلات العلمية لعينة الدراسة، هم من حملة الشهادة الجامعية،حيث يشكلون نسبة (49%)، يليهم حملة الشهادة الثانوية والدبلوم (15%)، لكل منهما يليها حملة الدراسات العليا بنسبة (11%)، وأما المستويات الأدنى، إعدادي فأقل فإنها أقل نسبة في الجدول (9%) ،

وفي هذه المؤشرات دلالة واضحة على الاهتمام بالمستويات التعليمية في المنظمات الخيرية، ويؤكد هذا الأمر، الضعف في نسبة المستويات العلمية الدنيا.

التخصص العلمي:-

وقد اشتملت التخصصات العلمية لعينة الدراسة على مجالات مختلفة، تدل على نوع تخصصات المنتسبين للعمل الخيري، وأنهم من ذوي التخصصات العلمية المفيدة، كما يظهر في الجدول رقم(3-6).

الجدول رقم (3-6)

التخصصات العلمية لعينة الدراسة

التخصص العلمي	التكرار	التخصص العلمي	التكرار
دراسات إسلامية	5	آداب لغة إنجليزية	1
طب وصيدلة	5	تسويق وإنتاج	1
محاسبة ومصارف إسلامية	5	تكنولوجيا كيميائية	1
شريعة وقانون، وقانون دولي	3	هندسة حاسوب	1
إدارة أعمال	2	هندسة جسور وطرقات	1
علم الاجتماع	2	علوم أرضية	1
تربية	2	أخصائي مناهج	1
لغة عربية	2	صحافة وإعلام	2
علوم القرآن والحديث	2		

سنوات الخبرة:-

الجدول رقم (3-7)

سنوات الخبرة لعينة الدراسة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 3 سنوات	34	34
3 - 10 سنوات	39	39
أكثر من 10 سنوات	11	11
إجابات مفقودة	15	15
	99	%100

تشير النتائج في الجدول رقم (3-7)، إلى أن أكبر نسبة لسنوات الخبرة العملية في المنظمات الخيرية عينة الدراسة هي (39%)، وهي تختص بالسنوات من (3-10) سنوات، تليها سنوات الخبرة لأقل من (3) سنوات، ونسبتها (34%)، بينما سنوات الخبرة لأكثر من (10) سنوات، (11%)، وهذه النتائج تعطي مؤشراً على البقاء والاستمرارية في العمل لا سيما إذا علمنا أن أكثر من (50%)، من أفراد العينة، خبراتهم أعلى من ثلاث سنوات، رغم الظروف المعيشية الصعبة التي يعيشها المجتمع، وفي هذا دلالة على التفاني وحب العمل الخيري، لا سيما إذا توفر الحد المعقول من الأجر الذي يشجع الإنسان على الاستمرار في عمله بالمنظمة الخيرية.

وإذا أضيف إلى ذلك أن أكثر المنظمات أنشئت منذ خمس سنوات فقط، أي منذ عام (1999م)، حتى (2004م)، وتشكل نسبة (37.3%)، من جملة المنظمات الخيرية عينة الدراسة، فهذا يؤكد صحة ما ذهبنا إليه.

الخصائص التنظيمية للمنظمات الخيرية عينة الدراسة:-

الشكل القانوني للمنظمات الخيرية عينة الدراسة:-

الجدول رقم (3-8)

الشكل القانوني للمنظمات الخيرية عينة الدراسة

نوع المنظمة	التكرار	النسبة (%)
جمعيـــة	71	%72
مؤســـسة	26	%26
إجابات مفقودة	2	%2
المجـــمـــوع	99	%100

مصطلح المنظمات الخيرية كما سبق تعريفه[1]، يضم الجمعيات والمؤسسات الخيرية، ويقصد به الشكل القانوني، من حيث التصريح الممنوح لها والمشهرة بموجبه من قبل وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.

وقد أظهر النتائج في الجدول رقم (3-8)، أن عينة الدراسة اشتملت على نسبة (72%)، من الجمعيات الخيرية، فيما بلغت نسبة المؤسسات (26%)، من العينة، وهذا يعطي مؤشراً على التوسع في فتح الجمعيات أكثر من المؤسسات، وربما يعزى هذا إلى سهولة فتح الجمعية الخيرية، التي لا تتطلب إجراءات إشهارها سوى اتفاق مجموعة من المؤسسين، ومقر، إضافة إلى المتطلبات الضرورية لتسيير أعمالها، بينما فتح المؤسسات الخيرية، يتطلب فتح حساب باسم المؤسسة وإيداع مبلغ كبير من المال كضمان لفتح المؤسسة.

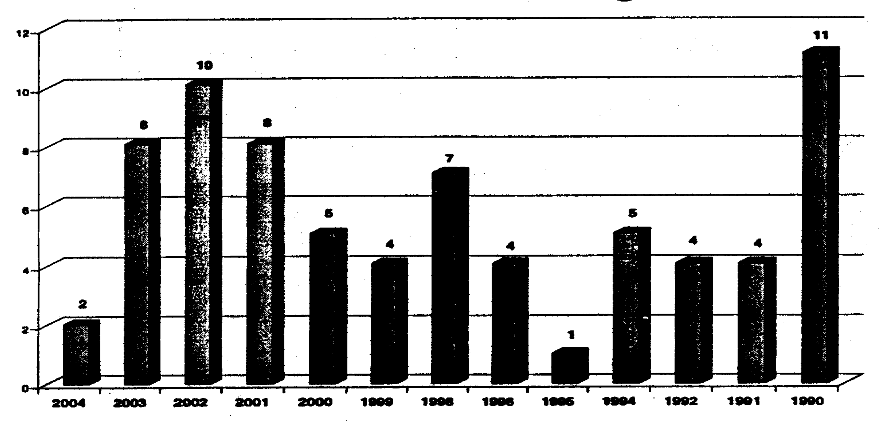
---

[1] انظر: صـــ(13) من هذا البحث.

تاريخ التأسيس:-

الشكل رقم (3-1) مخطط بياني يوضح

نسب توزيع المنظمات الخيرية على سنوات التأسيس



ملاحظة : الأعوام 1993م و 1997م إجاباتها مفقودة   المصدر: المخطط من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات

الشكل رقم (3-1)، يبين النسبة المئوية لتوزيع إجابات العينة على سنوات التأسيس، ويتضح من خلاله، أن سنة (1990م)، حققت أعلى نسبة، (11%)، ويعزى ظهور هذه النتيجة، حدوثها بعد تحقيق الوحدة اليمنية، في (22)، مايو (1990م)، وحصول التحول الديمقراطي في البلاد والانفتاح على المجتمع المدني.

ثم تلت ذلك فترة ركود في فتح المنظمات الخيرية، ربما للأوضاع السياسية التي ظهرت في البلاد، حتى نهاية عام، (1995م)، والذي تلاه نمو مطرد في فتح المنظمات الخيرية، بلغ ذروته، في عام (2002م)، حيث بلغت النسبة (10%).



النطاق الجغرافي:-

الجدول رقم (3-9)

النطاق الجغرافي لعمل المنظمات الخيرية، عينة الدراسة

	التكرار	النسبة (%)
محافظة واحدة	34	%34
أكثر من محافظة	59	%60
إجابات مفقودة	6	%6
المجمـــوع	99	%100

الجدول رقم (3-9)، يبين أن (60%)، من المنظمات الخيرية، تعمل في أكثر من محافظة، وإن كان مقرها الرئيس أو فرعها في أمانة العاصمة، كما أن (34%)، تعمل في محافظة واحدة، وربما على مستوى مديرية واحدة، أو دائرة واحدة في أمانة العاصمة.

وهذا مؤشر، يدل على مدى حرية التوسع والانتشار الممنوح للمنظمات الخيرية، وفتح نشاط لها في أنحاء البلاد، وفقاً لإمكانياتها وسرعة انتشارها.

أنواع المنظمات الخيرية:-

الجدول رقم (3-10)

أنواع المنظمات الخيرية عينة الدراسة

نوع المنظمة	التكرار	النسبة (%)
جمعية خيرية اجتماعية	79	%65
مؤسسة خيرية اجتماعية	25	%20
جمعية خيرية طبية	10	%8
مؤسسة خيرية طبية	1	%1
منظمة اجتماعية تنموية	1	%1
جمعية دعوية	1	%1
بحوث علمية	1	%1
تأهيل المرأة	2	%2
المجمـــوع	122	%100

ملاحظة: زيادة العدد عن (99) يدل على الاختيار المتعدد لأفراد العينة.

تشير النتائج في الجدول (3-10)، إلى أن نسبة الجمعيات الخيرية الاجتماعية (65%)، بينما المؤسسات الخيرية الاجتماعية، (20%)، وهذا يتوافق مع النتائج المبينة، في الجدول (3-8).

كما تشير النتائج إلى وجود جمعيات خيرية طبية، ونسبتها (8%)، ومؤسسات خيرية طبية، ونسبتها (1%)، وهذا يشير إلى نقص كبير في جانب الخدمات الصحية المقدمة من قبل المؤسسات الخيرية، وإن كانت بعض الجمعيات الخيرية الاجتماعية تضم في ثنايا أنشطتها بعض الأنشطة الصحية.

كما تشير النتائج، إلى الضعف الكبير في المنظمات التنموية والدعوية والبحوث العلمية ومجالات تأهيل المرأة، حيث بلغت هذه المجالات مجتمعة، (5%)، من جملة العينة، وإن كانت هذه المجالات داخلة ضمناً مع المنظمات الاجتماعية الخيرية، سواءً جمعيات أو مؤسسات، وهذا ظاهر من خلال استعراض أدبيات ووثائق هذه المنظمات.

مجالات نشاط المنظمات الخيرية:-

الجدول رقم (3-11)

مجالات نشاط المنظمات الخيرية عينة الدراسة

المجــال	التكرار	النسبة (%)
الرعاية والتأهيل	22	22
الرعاية العامة	18	18
الرعاية والخدمات الصحية	6	6
التكافل والتكامل الاجتماعي	28	28
النفع الخيري والاجتماعي	25	26
المجمــوع	99	%100

مجالات أخرى:-

م	المجـــال	م	المجـــال
1	بناء المساجد	9	التدريب الصحي
2	حفر الآبار	10	إيواء الأيتام
3	النفع الدعوي العام	11	البحوث العلمية
4	مدارس تحفيظ القرآن الكريم	12	تدريب وتأهيل المرأة
5	دعم مراكز السرطان	13	الإغـــاثة
6	النفع الخيري العام	14	الحرف اليدوية
7	إحياء التراث	15	محو الأميـــة
8	إغاثة الشعب الفلسطيني		

الجدول رقم (3-11)، يوضح أن أعلى نسبة لمجالات نشاط المنظمات الخيرية، هي: مجالات التكافل والتكامل الاجتماعي (28%)، تليها، مجالات النفع الخيري والاجتماعي (26%)، تليها، مجالات الرعاية والتأهيل (22%)، تليها، مجالات الرعاية العامة (18%)، وأخيراً، الرعاية والخدمات الصحية (6%).

وهذه النتائج وإن كان يدخل بعضها في بعض تدل على توسع الأنشطة الخيرية وشمولها لكثير من المجالات، حتى شملت مجالات الرعاية والتكافل والتكامل، وهي مؤشر على تعدد الخدمات والمنافع التي تقدمها هذه المنظمات للمجتمع.

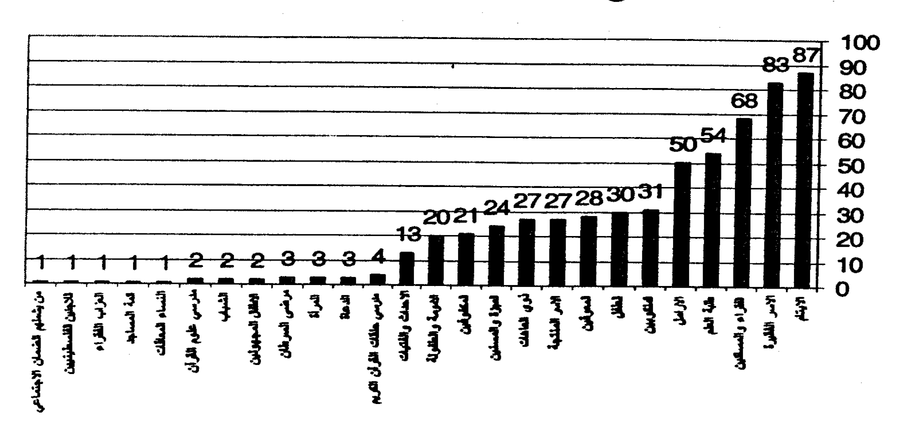
وفي النتائج مؤشر، يؤكد النتيجة في الجدول السابق (3-10)،التي تدل على ضعف الاهتمام بالمجالات الصحية.

المستفيدون من أنشطة المنظمات الخيرية:-

الشكل رقم (3-2) مخطط بياني يوضح

أنواع المستفيدين من نشاطات المنظمات الخيرية عينة الدراسة

النتائج مرتبة تنازلياً حسب التكرار



المصدر: المخطط من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

من المخطط (3-2)، نستنتج أن أنواع المستفيدين ينقسمون بحسب المخطط إلى ثلاث فئات:-

الفئة الأولى: فئة الأيتام، والأسر الفقيرة، والفقراء، والمساكين، وطلبة العلم، والأرامل، وهذه الفئة حصلت على (85%)، من استجابات أفراد العينة، وهي الفئات الأكثر انتشاراً واهتماماً من قبل المنظمات الخيرية.

الفئة الثانية: وهم فئة المنكوبين، والطفل، والمعوقين، وذوي العاهات، والأسر المنتجة، والعجزة والمسنين، والمكفوفين، والأمومة والطفولة، والأحداث والفتيات،

وتمثل نسبة (38%)، من مجموع استجابات العينة، وهي تحظى بعناية متوسطة من قبل المنظمات الخيرية.

الفئة الثالثة: وهم الفئات العلمية والدعوية، ومدرسو حلقات القرآن الكريم، والدعاة، ومدرسو علوم القرآن، وأئمة المساجد، وبقية الفئات الاجتماعية: مرضى السرطان، والمرأة، والشباب، والأطفال المجهولون، ومن شملهم الضمان الاجتماعي، والنساء المعاقات، واللاجئون الفلسطينيون، والعزاب الفقراء، وهذه الفئات حصلت فقط على نسبة (4%)، من مجموع استجابات العينة، وهذه النتائج، تدل على تهميش المنظمات الخيرية لها، وربما يعزى ذلك، إلى أن بعض هذه من الفئات النادرة، والتي تحتاج إلى جهود كبيرة، وعناية مركزة، وفائقة، وأموال كثيرة، وقبل ذلك رسالة، تحفز على تبني هذه الفئات دون غيرها، فلا يصلح لها الجهود الخيرية العامة، وإنما تريد جهوداً أكثر تركيزاً نابعة من رسالة واضحة ومدعومة، وهذه في تقدير الباحث سبب إعراض هذه المنظمات الخيرية عنها، و الانصراف إلى الاهتمام بالجهود العامة غير المركزة.

نتائج عناصر البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية عينة الدراسة :-

طرحت هذه الدراسة ثلاثة أسئلة، لها علاقة مباشرة بالبناء المؤسسي للمنظمات الخيرية، والمشكلات والتحديات التي تواجهها، واقتراح مداخل التطوير والتحديث الكفيلة بدعمها وزيادة نشاطها.

وللإجابة على هذه الأسئلة، سوف يتم استعراض النتائج التي أفرزتها الدراسة، وتحليلها ومناقشتها، واستخلاص النتائج العامة، تمهيداً لاقتراح التوصيات التي تشكل مداخل للتطوير والتحديث لعمل المنظمات الخيرية.

1- البناء التنظيمي للمنظمات الخيرية عينة الدراسة:-

الجدول رقم (3-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة لعنصر البناء التنظيمي

النتائج مرتبة تنازليا حسب نسبة الموافقة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	نسبة الموافقة (%)	مستوى التطبيق
1	توجد أهداف واضحة	5.57	0.673	12	93	عالي
2	يوجد هيكل تنظيمي مكتوب	5.35	0.983	18	89	عالي
3	هناك آلية للتعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام	4.95	1.082	22	82	عالي
4	المهام موزعة بشكل مناسب	4.89	1.087	22	81	عالي
5	الصلاحيات واضحة	4.77	1.177	25	79	عالي
6	لا يوجد ازدواج وتكرار في الأنشطة	4.70	1.265	27	78	عالي
7	وجود إجراءات عمل مكتوبة	4.56	1.239	27	76	عالي
8	لا يوجد تداخل في الاختصاصات	4.52	1.320	29	75	عالي
	المتوسط العام	4.91	0.780	16	82	عالي

التحليل:

1. تشير النتائج في الجدول رقم (3-12)، إلى أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (5.57 - 4.25)، والانحرافات المعيارية تتراوح بين (0.673-1.320)، ونسب موافقة تتراوح بين (93% -75%)، ومستويات تطبيق عالية لكل الفقرات مع تجانس كبير في إجابات أفراد العينة، تدل عليه قيم

الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وهذه النتائج تدل على أن مكونات البناء التنظيمي في المنظمات الخيرية مطبقة بدرجة عالية وباتفاق كبير في إجابات أفراد العينة.

2. كما تدل النتائج، على أن المنظمات الخيرية عينة الدراسة يوجد لديها أهداف واضحة (93%)، وهيكل تنظيمي مكتوب (89%)، وتوجد لديها آليات للتعاون والتنسيق بين الأقسام (82%)، وأن المهام موزعة بشكل مناسب (81%)، والصلاحيات واضحة (78%)، ولا يوجد ازدواج أو تكرار في الأنشطة (78%)، مع وجود إجراءات عمل مكتوبة (76%)، ولا يوجد تداخل في الصلاحيات (75%).

3. كما تشير النتائج، أن حصول البناء التنظيمي في المنظمات الخيرية عينة الدراسة، على متوسط عام، بلغ (4.91)، ونسبة موافقة (82%)، وكان المستوى العام لتطبيق البناء التنظيمي عالي، كل هذا يدل على أن المنظمات الخيرية عينة الدراسة، لديها بناء تنظيميا سليما بدرجة عالية، وباتفاق كبير بين إجابات أفراد العينة، يد ل عليه معامل الاختلاف (16%).

2-الكفاءة المؤسسية للمنظمات الخيرية عينة الدراسة:-

الجدول رقم (3-13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة للكفاءة المؤسسية

النتائج مرتبة تنازليا حسب نسبة الموافقة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	نسبة الموافقة (%)	مستوى التطبيق
1	تتوفر لدى قيادة المنظمة مهارات صياغة الأهداف وتصميم الخطط والبرامج	5.02	0.947	19	84	عالي
2	يتم تنفيذ الخطط والبرامج من خلال آليات واضحة	4.80	1.010	21	80	عالي
3	يتم تقييم الانجاز في الخطط والبرامج وفق معايير واضحة	4.63	1.166	25	77	عالي
	المتوسط العام	4.81	0.935	19	80	عالي

التحليل:

1. تشير النتائج في الجدول (3-13)، على أن المتوسطات الحسابية لمكونات الكفاءة المؤسسية، تتراوح بين (5.02 – 4.63)، وهي مقادير عاليـــة، وانحرافات معيارية تتراوح بين (0.947-1.166)، التي تـــدل علـــى انسجام كبير بين إجابات أفراد العينة، ونسب موافقة تتراوح بين (84% – 77%)، ومستويات تطبيق عالية.
2. تدل النتائج، علي أن قيادات المنظمات الخيرية تتوفر لديها مهارات صياغة الأهداف، وتصميم الخطط والبرامج (84%)، وأنه يتم تنفيـــذ الخطـــط والبرامج من خلال آليات واضحة (80%)، ويتم تقييم الإنجاز في الخطط والبرامج، وفق معايير واضحة (77%).

3. يدل المتوسط العام (4.81)، ونسبة الموافقة العالية، على أن المنظمات الخيرية عينة الدراسة، لديها كفاءة مؤسسية مطبقة بمستوى عالي (80%)، وباتفاق كبير بين إجابات أفراد العينة، يدل عليه معامل الاختلاف (19%).

3-فاعلية القيادة في المنظمات الخيرية عينة الدراسة:-

الجدول رقم (3 -14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة لفاعلية القيادة

النتائج مرتبة تنازليا حسب نسبة الموافقة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	نسبة الموافقة (%)	التقدير
1	القيادة تشجع الإبداع والابتكار في العمل	4.99	1.225	25	83	عالي
2	تسمح قيادة المنظمة بمشاركة العاملين في وضع الخطط وصناعة القرارات	4.89	1.308	27	81	عالي
3	تعمل القيادة على تطوير ذاتها	4.88	1.189	24	81	عالي
4	القيادة لديها قدرة على تحليل العوامل المؤثرة على أداء المنظمة	4.87	0.996	20	81	عالي
5	لدى المنظمة وضوح في الأولويات والخطط التنفيذية	4.77	1.132	24	79	عالي
6	توجد خطة إستراتيجية ورؤية مستقبلية واضحة لدى قيادة المنظمة	4.76	1.326	28	79	عالي
7	تعتمد القيادة على المعلومات الصحيحة في التخطيط واتخاذ القرارات	4.70	1.216	26	78	عالي
	المتوسط العام	4.84	0.975	20	81	عالي

التحليل:

1. تشير النتائج في الجدول (3-14)، إلى أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (4.70-4.99)، وانحرافات معيارية تتراوح بين (1.225-1.326)، ونسب موافقة تتراوح بين (83%-87%)، لكافة مكونات فاعلية القيادة، ومعاملات اختلاف تتراوح بين (20-28%)، وهي قيم تدل على أن هناك اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة، على أن المنظمات الخيرية عينة الدراسة، تطبق مكونات فاعلية القيادة بنسبة عالية (81%).
2. كما تدل النتائج على أن قيادات المنظمات الخيرية عينة الدراسة، وباتفاق كبير بين أفراد العينة تشجع الإبداع والابتكار بنسبة (83%)، وتسمح بمشاركة العاملين في وضع الخطط وصناعة القرارات بنسبة (81%)، وأنها تعمل على تطوير ذاتها (81%)، ولديها القدرة على تحليل العوامل المؤثرة على أداء المنظمة (81%)، ولديها وضوح في الأولويات والخطط التنفيذية (79%)، وتوجد لديها خطة إستراتيجية ورؤية مستقبلية بنسبة (79%)، كما أن هذه القيادات تعتمد على المعلومات الصحيحة في التخطيط واتخاذ القرارات (78%).
3. كما تشير النتائج على أن المتوسط العام (4.84)، يدل أن المنظمات الخيرية عينة الدراسة، لديها فاعلية قيادية على مستوى قياداتها بنسبة عالية قدرها (81%)، وباتفاق كبير بين إجابات أفراد العينة يدل عليه معامل الاختلاف العام (20%).

4- إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخيرية عينة الدراسة:

الجدول رقم (3-15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة لإدارة الموارد البشرية

النتائج مرتبة تنازليا حسب نسبة الموافقة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	نسبة الموافقة (%)	مستوى التطبيق
1	تتوفر لدى المنظمة الأنظمة الأساسية للموارد البشرية مثل التوظيف والتقييم للأفراد	4.21	1.198	28	70	متوسط
2	تتوفر لدى المنظمة سياسة واضحة للتوظيف والأجور	4.19	1.375	33	70	متوسط
3	تعمل المنظمة على رفع قدرات العاملين بالتدريب والتأهيل المستمر	4.06	1.434	35	68	متوسط
	المتوسط العام	4.15	1.127	27	69	متوسط

التحليل:

1. تشير النتائج في الجدول (3-15)، إلى أن المتوسطات الحسابية لمكونات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخيرية عينة الدراسة، تتراوح بين (4.19-4.21)، والانحرافات المعيارية تتراوح بين (1.198-1.375)، ونسب الموفقة التي تبلغ (70%)، تدل على أن المنظمات الخيرية تتوفر لديها أنظمة أساسية للموارد البشرية وسياسات واضحة للتوظيف والأجور بمستوى تطبيق متوسط (70%)، واتفاق نسبي بين أفراد العينة.

2. كما تشير النتائج إلى أن مستوى المنظمات الخيرية عينة الدراسة متوسط في رفع قدرات العاملين بالتدريب والتأهيل المستمر، حيث بلغت نسبة الموافقة (68%)، مع تشتت نسبي بين أفراد العينة في الإجابات.

3. كما تشير النتائج إلى أن المتوسط العام (4.15)، تدل على أن مستـــوى كفاءة المنظمات الخيرية عينة الدراسة في إدارة الموارد البشـــرية متوســـط، بنسبة (69%)، وباتفاق نسبي بين إجابات أفراد العينة يدل عليه معامـــل الاختلاف (27%).

5- إدارة الموارد المالية في المنظمات الخيرية عينة الدراسة:

الجدول رقم (3 - 16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة لإدارة الموارد المالية

النتائج مرتبة تنازليا حسب نسبة الموافقة

م	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	نسبة الموافقة (%)	مستوى التطبيق
1	لا تقبل المنظمة تبرعات تجيرها على تغيير أهدافها	5.21	1.327	25	87	عالي
2	تطلع الهيئة العامة للمنظمـة علي التقارير المالية	5.16	1.047	20	86	عالي
3	تعتمد الموارد المالية للمنظمة أساسا على تمويل المتبرعين	4.98	1.229	25	83	عالي
4	توجه الموارد الماليـة لتنفيـذ الأنشطة المخططة	4.92	1.218	25	82	عالي
5	تتبع المنظمة آليـة واضـحة لجمع التبرعات من الداخل	4.87	1.157	24	81	عالي
6	تلتزم المنظمة بالتقارير الماليـة الدورية	4.85	1.181	24	81	عالي

م	العبـــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	نسبة الموافقة (%)	مستوى التطبيق
7	تعتمد المنظمة على موازنات واضحة	4.71	1.214	26	78	عالي
8	يوجد نظام مـــالي ومحاســـبي حديث يوفر المؤشرات المالية عند الطلب	4.57	1.465	32	76	عالي
9	تطبق المنظمة دورة مســـتندية واضحة ومرنة ومعتمدة	4.56	1.280	28	76	عالي
المتوسط العام		4.78	0.833	17	80	عالي

التحليل:

1. تشير النتائج في الجدول (3-16)، إلى أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (4.56-5.21)، والانحرافـــات المعياريـــة تتـــراوح بـــين (1.327-1.465)، ونسبة الموافقة بين (87-76%)، وهي قيم جيدة للحكـــم على كفاءة مكونات الإدارة المالية في المنظمات الخيريـــة، وأن مســـتوى تطبيقها عالي، ونسبة اتفاق كبيرة بين إجابات أفراد العينة.
2. كما تدل النتائج على أن المنظمات الخيرية عينة الدراسة ، لا تقبل تبرعات تجبرها على تغيير أهدافها بنسبة (87%)، وأنها تطلع الهيئات العامة علـــى تقاريرها المالية (86%)، وأنها توجه الموارد المالية لتنفيذ الأنشطة المخططة (82%)، وتتبع آلية واضحة لجمع التبرعات من الداخل (81%)، وتلتزم بالتقارير المالية الدورية (81%)، وتعتمـــد علـــى موازنـــات واضـــحة (78%)، ويوجد لديها نظام مالي ومحاسبي حديث يوفر المؤشرات المالية

عند الطلب (76%)، وتشتت نسبي في الإجابات (معامـــل الاخـــتلاف 30%)، وأنها تطبق دورة مستندية واضحة ومرنة ومعتمدة (76%).

3. كما دلت النتائج على أن الموارد المالية تعتمد بشكل كبير ونسبة اتفـــاق عالية في إجابات أفراد العينة على تمويل المتبرعين، حيث بلغت نسبة ذلك (83%)، وهذه تعد إحدى أبرز المشكلات التي أثبتت هذه الدراسة أنهـــا تواجه المنظمات الخيرية[1].

4. والمتوسط العام (4.78)، والانحراف المعيـــاري (0.833%)، ونســـبة الموافقة (80%)، تدل على نسبة اتفاق عالية بين أفراد العينة، علـــى أن المنظمات الخيرية عينة الدراسة لديها كفاءة عالية في إدارة المـــوارد الماليـــة نسبتها (80%)، ومعامل اختلاف عام بلغ (17%).

6- الكفاءة التسويقية في المنظمات الخيرية عينة الدراسة:-

الجدول رقم (3-17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة للكفاءة التسويقية

النتائج مرتبة تنازليا حسب نسبة الموافقة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	نسبة الموافقة (%)	مستوى التطبيق
1	توجد إجراءات واضحة لكسب واستمرار دعم العملاء والممولين مبنية علـــى المصـــداقية والثقـــة وحسن التعامل	5.12	1.043	20	85	عالي
2	توجد علاقات متميزة مع الجهات الرسمية	4.74	1.433	30	79	عالي
3	توجد علاقـــات متميـــزة مـــع	4.64	1.328	29	77	عالي

[1] انظر: صـــ(143) من هذه الدراسة.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	نسبة الموافقة (%)	مستوى التطبيق
	مؤسسات وشركات القطاع الخاص في الداخل					
4	توجد خطط إعلامية وتسويقية واضحة ومدعومة لتحسين سمعة المنظمة وزيادة الثقة بها	4.60	1.316	29	77	عالي
5	توجد برامج لتنمية موارد المنظمة وتسويق مشاريعها	4.34	1.303	30	72	متوسط
	المتوسط العام	4.69	1.039	22	78	عالي

التحليل:

4. تدل النتائج في الجدول (3-17)، على أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (4.60-5.12)، والانحرافات المعيارية تتراوح بين (1.043-1.433)، ونسب الموافقة تتراوح بين (85-72%)، وكلها قيم جيدة للدلالة على وجود إجراءات واضحة لكسب واستمرار دعم العملاء والممولين مبنية على المصداقية والثقة وحسن التعامل (85%)، ووجود علاقات متميزة مع الجهات الرسمية (79%)، ومؤسسات وشركات القطاع الخاص في الداخل (77%)، ووجود خطط إعلامية وتسويقية واضحة ومدعومة لتحسين سمعة المنظمة وزيادة الثقة بها (77%).
5. كما تدل النتائج على أن برامج تنمية الموارد المالية في المنظمات الخيرية وتسويق المشاريع الخيرية مطبقة بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط (4.34)، والانحراف المعياري (1.303) ، كما بلغت نسبة موافقة العينة

(72%) ، ومعامل الاختلاف(30%)،الذي يدل على انســـجام نســـبي في إجابات أفراد العينة.

6. كما يدل المتوسط العام (4.69)، والانحراف المعيـــاري العـــام (1.039)، والنسبة (78%)، على أن المنظمات الخيرية عينة الدراسة لديها كفـــاءة تسويقية عالية باتفاق كبير في إجابات أفراد العينة يدل عليه معامل الاختلاف (22%).

7-أنظمـــة وأساليـــب العمـــل في المنظمات الخيرية عينة الدراسة:-

الجدول رقم (3- 18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة لأنظمة وأساليب العمل

النتائج مرتبة تنازليا حسب نسبة الموافقة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	نسبة الموافقة (%)	مستوى التطبيق
1	توجد لائحة إدارية فاعلـــة تـــنظم الحقوق والواجبات	4.53	1.327	29	75	عالي
2	للمنظمة سياسات فاعلة ونافـــذة يسترشد بها في تنفيذ الأعمال	4.46	1.181	26	74	عالي
3	يوجد دليل يوضح إجراءات تنفيذ المشاريع	4.43	1.303	29	74	عالي
4	توجد قواعد تحدد كيفية تطبيـــق الإجراءات	4.22	1.225	29	70	متوسط
	المتوسط العام	4.41	1.064	24	74	عالي

التحليل:

1. تدل النتائج في الجدول رقم (3-18)، على أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (4.53-4.43)، والانحرافات المعيارية تتراوح بين (1.327-1.303)، ونسب الموفقة تتراوح بين (75%-74%)، وهي قيم جيدة للحكم على أن المنظمات الخيرية توجد لديها لوائح إدارية فاعلة تنظم الحقوق والواجبات بنسبة (75%)، ولها سياسات فاعلة ونافذة يسترشد بها في تنفيذ الأعمال (74%)، وتوجد أدلة إجراءات تنفيذ المشروعات (74%) وأن نسب التطبيق، كانت عالية، لوجود اتفاق كبير في إجابات أفراد العينة على ذلك.
2. كما تدل النتائج على أن مستوى تطبيق القواعد التي تحدد كيفية تنفيذ الإجراءات مطبقة بمستوى متوسط (70%)، واتفاق نسبي بين أفراد العينة.
3. كما يدل المتوسط العام (4.40)، والانحراف المعياري (1.064)، ونسبة الموافقة (74%)، على أن المنظمات الخيرية عينة الدراسة ، لديها أنظمة وأساليب عمل كفوءة، مطبقة بنسبة (74%)، وباتفاق كبير بين أفراد العينة يدل عليه معامل الاختلاف العام، (24%).

خلاصة نتائج البناء المؤسسي للمنظمات الخيرية عينة الدراسة:-

وللإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة، نستعرض جدولاً ملخصاً لعناصر البناء المؤسسي الواردة فيما سبق.

الجدول رقم (3 – 19)

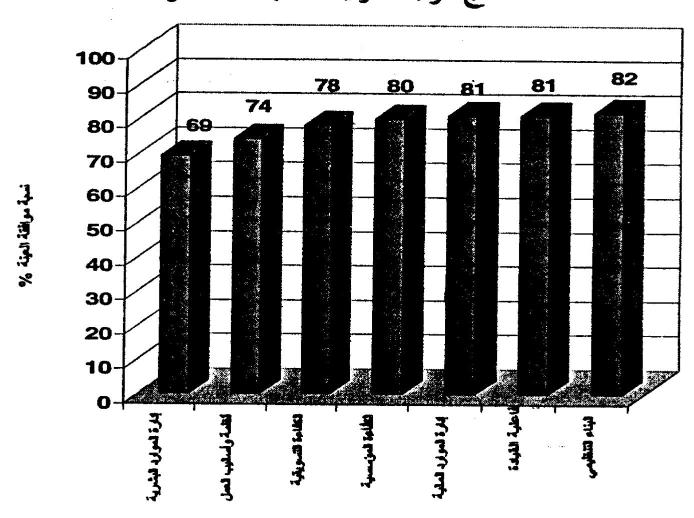
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الموافقة لعناصر البناء المؤسسي

م	العنصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	نسبة الموافقة (%)	مستوى التطبيق
1	البناء التنظيمي	4.91	0.780	16	82	عالي
2	الكفاءة المؤسسية	4.81	0.935	19	80	عالي
3	فاعلية القيادة	4.84	0.975	20	81	عالي
4	إدارة الموارد البشرية	4.15	1.127	27	69	متوسط
5	إدارة الموارد المالية	4.87	0.833	17	81	عالي
6	الكفاءة التسويقية	4.69	1.039	22	78	عالي
7	أنظمة وأساليب العمل	4.41	1.064	24	74	عالي
المتوسط العام		4.66	0.744	16	78	عالي

الشكل رقم (3-3) مخـــطط بياني يوضح

نسب تفاوت عناصر البناء المؤسسي من حيث نسبة موافقة العينة

النتائج مرتبة تنازلياً حسب نسبة الموافقة



المصدر: المخطط من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

الجدول رقم (3-19)، والمخطط البياني رقم (3-3)، تشير إلى النتيجة العامة لمستوى تطبيق المنظمات الخيرية عينة الدراسة لعناصر البناء المؤسسي، وهذه النتائج تدل على ما يلي:

1. أن المنظمات الخيرية عينة الدراسة لديها بناء تنظيمي سليم بنسبة (82%)، وكفاءة مؤسسية بنسبة (80%)، ولها قيادات فاعلة (81%)، وكفاءة في إدارة الموارد المالية (81%)، وكفاءة تسويقية (78%)، وتتـــوفر لـــديها

أنظمة وأساليب تنظم أعمالها، بنسبة (74%)، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تدل على نسبة تطبيق عالية واتفاق كبير في إجابات أفراد العينة على ذلك.

2. كما تدل النتائج على أن المنظمات الخيرية عينة الدراسة لديها كفاءة متوسطة في إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.15)، والانحراف المعياري (1.127)، الذي يدل على اتفاق نسبي بين أفراد العينة، وعلى نسبة تطبيق متوسطة بلغت (69%).

3. وتشير النتائج على أن المتوسط العام (4.66)، ومعامل الاختلاف في إجابات أفراد العينة (16%)، ونسبة الموافقة (78%)، على أن المنظمات الخيرية لديها بناءاً مؤسسياً مستواه عالي التطبيق بنسبة (78%)، وباتفاق كبير بين إجابات أفراد العينة يدل عليه معامل الاختلاف العام (16%).

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:-

الفرضية الأولى :-

البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية، دالة تتأثر بمجموعة من المؤثرات المستقلة، يأتي في مقدمتها: البناء التنظيمي السليم، والكفاءة المؤسسية، والقيادة الفاعلة، و إدارة الموارد البشرية والمالية، والكفاءة التسويقية،و أنظمة وأساليب العمل الكفوءة.

ولإثبات هذه الفرضية، استخدمت مصفوفة الارتباط بين البناء المؤسسي كمتغير تابع و بين عناصره السبعة –المذكورة- كمتغيرات مستقلة.

جدول (3-21) يبين

معامل ارتباط بيرسون (person) بين البناء المؤسسي وعناصره

	المجال	البناء التنظيمي	الفاعلية المؤسسية	فاعلية القيادة	إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد المالية	الكفاءة التسويقية	أنظمة وأساليب العمل
البناء المؤسسي	معامل ارتباط بيرسون	0.789**	0.824**	0.823**	0.718**	0.778**	0.788**	0.899**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	عدد المستجيبين	99	99	99	99	99	99	99

** الارتباط ذو دلالة إحصائية عند المستوى (ألفا = 0.01)

تحليل النتائج:

أثبتت النتائج في الجدول (3-21)، أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية عند مستوى الدلالة (0.0001)، بين البناء المؤسسي وبين عناصره السبعة، والمؤشرات التالية تثبت ذلك:

1. معامل الارتباط بين البناء المؤسسي والبناء التنظيمي (0.789)، وهو يدل على أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية عند المستوى (0.0001)، التي هي أقل من (0.01).
2. معامل ارتباط بيرسون (person)، بين البناء المؤسسي والكفاءة المؤسسية (0.824)، يدل على أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.0001).
3. معامل ارتباط بيرسون (person)، بين البناء المؤسسي وفاعلية القيادة (0.823)، يدل على أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.0001).
4. معامل ارتباط بيرسون (person)، بين البناء المؤسسي وإدارة الموارد البشرية (0.718)، يدل على أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.0001).

5. معامل ارتباط بيرسون (**person**)، بين البناء المؤسسي وإدارة الموارد المالية (0.778)، يدل على أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصـــائية عند المستوى (0.0001).
6. معامل ارتباط بيرسون (**person**)، بين البناء المؤسسي والكفاءة التسويقية (0.788) يدل على أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.0001).
7. معامل ارتباط بيرسون (**person**)، بين البناء المؤسسي وأنظمة وأســـاليب العمل (0.899) يدل على أن هناك علاقة طرديـــة قويـــة ذات دلالـــة إحصائية عند المستوى (0.0001).

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثـــانيـــة:

هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية، بين البناء المؤسسي الســـليم في المنظمات الخيرية، وعناصره: البناء التنظيمي السليم، والكفاءة المؤسسية،ـــ والقيادة الفاعلة، و إدارة الموارد البشرية والمالية السليمة، والكفاءة التســـويقية، و أنظمـــة وأساليب العمل الكفوءة، وبين حجم المشكلات التي تعاني منها هذه المنظمات.

ولإثبات هذه الفرضية نستخدم مصفوفة الارتباط بين البنـــاء المؤســـسي وعناصره كمتغيرات مستقلة والمشكلات التي تواجهها المنظمات الخيرية كمـــتغير تابع.

الجدول (3-22) بين

معامل ارتباط بيرسون (**person**) بين البناء المؤسسي وعناصره والمشكلات

		البناء التنظيمي	الفاعلية المؤسسية	فاعلية القيادة	إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد المالية	الكفاءة التسويقية	البناء المؤسسي	أنظمة وأساليب العمل
المشكلات	معامل ارتباط بيرسون	-0.413 **	-0.505**	- 0.510**	-0.457**	-0.378**	-0.576**	-0.587**	-0.517**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	عدد المستجيبين	99.000	99.000	99.000	99.000	99.000	99.000	99.000	99.000

** الارتباط ذو دلالة إحصائية عند المستوى (ألفا = 0.01)

تحليل النتائج:-

أثبتت النتائج في الجدول (3-22)، أن هناك علاقة ارتباط عكسية عند مستوى الدلالة(0.0001)، بين البناء المؤسسي وعناصره السبعة وبين المشكلات التي تعاني منها المنظمات الخيرية.

ومعنى هذه الفرضية، انه كلما كان البناء المؤسسي وعناصره قويا، كلما كانت المشكلات التي تواجه المنظمة قليلة، والعكس صحيح.

والمؤشرات في الجدول تدل على ذلك ، كما يلي:-

1. معامل الارتباط بين المشكلات والبناء التنظيمي (-0.413)، وهو يدل على أن هناك علاقة ارتباط عكسية ضعيفة عند المستوى (0.0001)، التي هي أقل من (0.01).
2. معامل ارتباط بيرسون (person)، بين المشكلات والفاعلية المؤسسية (-0.505)، يدل على أن هناك علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.0001).
3. معامل ارتباط بيرسون (person)، بين المشكلات وفاعلية القيادة (-0.510)، يدل على أن هناك علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.0001).
4. معامل ارتباط بيرسون (person)، بين المشكلات وإدارة الموارد البشرية (-0.457)، يدل على أن هناك علاقة عكسية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.0001).
5. معامل ارتباط بيرسون (person)، بين المشكلات وإدارة الموارد المالية (-0.378)، يدل على أن هناك علاقة عكسية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.0001).

6. معامل ارتباط بيرسون (person)، بين المشكلات والكفاءة التسويقية (-0.576)، يدل على أن هناك علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصـــائية عند المستوى (0.0001).

7. معامل ارتباط بيرسون (person)، بين المشكلات وأنظمة وأساليب العمل (-0.517)، يدل على أن هناك علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.0001).

8. معامل ارتباط بيرسون (person)، بين المشكلات والبناء المؤسسي (-0.587)، يدل على أن هناك علاقة عكسية قوية ذات دلالـــة إحصـــائية عنـــد المســـتوى (0.0001).

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

المبحث الثاني

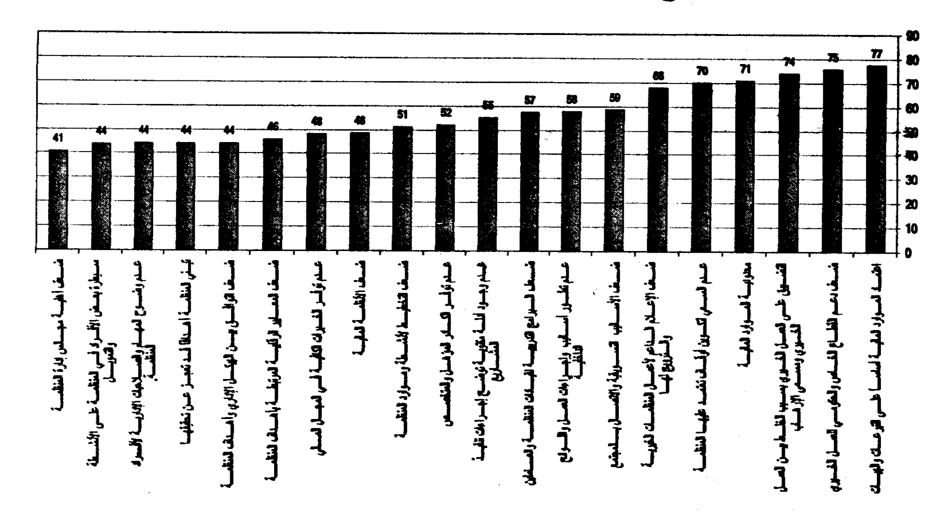
المشكلات والتحديات التي تواجه المنظمات الخيرية عينة الدراسة من واقع نتائج الدراسة الميدانية

وللإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة بخصوص المشكلات والتحديات الـتي تواجهها المنظمات الخيرية عينة الدراسة، ظهرت النتائج التالية المبينة في الشكل (3-4) والجدول رقم (3-20).

الشكل رقم (3-4)

المشكلات والتحديات التي تواجه المنظمات الخيرية

النتائج مرتبة تنازلياً حسب نسبة الموافقة



المصدر: المخطط من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

الجدول رقم (3- 20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة

للمشكلات والتحديات التي تواجهها المنظمات الخيرية

النتائج مرتبة تنازليا حسب نسبة الموافقة

م	العبـــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	نسبة الموافقة (%)	مستوى الموافقة
1	اعتماد الموارد المالية أساساً على التبرعات والهبات	4.65	1.466	31.55	77	عالية
2	ضعف دعم القطـاع الخـاص والحكومي للعمل الخيري	4.53	1.514	33.46	75	عالية
3	التضييق على العمـل الخـيري بسبب الخلط بين العمل الخيري ومسمى الإرهاب	4.42	1.685	38.08	74	عالية
4	محدودية الموارد المالية	4.25	1.574	37.01	71	متوسطة
5	عدم السعي لتكـوين أوقـاف تعتمد عليها المنظمة	4.20	1.505	35.82	70	متوسطة
6	ضعف الإعلام الداعم لأعمال المنظمات الخيرية والترويج لها	4.06	1.596	39.31	68	متوسطة
7	ضعف الأساليب التسـويقية والاتصال بالمجتمع	3.53	1.548	43.90	59	متوسطة

م	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	نسبة الموافقة (%)	مستوى الموافقة
8	عدم تطور أساليب وإجراءات العمل واللوائح الداخلية	3.46	1.527	44.09	58	متوسطة
9	ضـــعف الـــبرامج التدريبيـــة لقيادات المنظمة والعاملين	3.44	1.500	43.54	57	متوسطة
10	عدم وجود أدلة مكتوبة توضح إجراءات تنفيذ المشاريع	3.30	1.600	48.44	55	متوسطة
11	عدم تـــوفر الكـــادر المؤهـــل والمتخصص	3.12	1.540	49.35	52	متوسطة
12	ضـــعف التخطـــيط لأنشـــطة وموارد المنظمة	3.06	1.497	48.91	51	متوسطة
13	ضعف الأنظمة المالية	2.91	1.533	52.68	48	متوسطة
14	عدم توفر الخبرات الكافيـــة في المجال المالي	2.88	1.452	50.43	48	متوسطة
15	ضعف المعايير الرقابية المرتبطـــة بأهداف المنظمة	2.76	1.429	51.83	46	متوسطة
16	ضعف التوافق بـــين الهيكـــل الإداري وأهداف المنظمة	2.66	1.295	48.74	44	متوسطة
17	تبني المنظمة أهدافاً قد تعجز عن تحقيقها	2.66	1.371	51.62	44	متوسطة

م	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	نسبة الموافقة (%)	مستوى الموافقة
18	عدم وضوح المهام والصلاحيات الإدارية لأفراد المنظمة.	2.64	1.344	50.96	44	متوسطة
19	سيطرة بعض الأفراد في المنظمة على الأنشطة والتمويل	2.62	1.353	51.72	44	متوسطة
20	ضـــعف أهليـــة مجـــالس إدارة المنظمة	2.43	1.188	48.80	41	ضعيفة
	المتوسط العام	4.06			68	متوسطة

التحليل:

أظهرت النتائج في الجدول (3-20)، والمخطـــط البيـــاني (3-4)، أن المنظمـــات الخيرية عينة الدراسة، لديها ثلاث فئات من المشكلات والتحديات:-

الفئة الأولى: مشكلات وتحديات حازت على نسبة موافقة عالية، وهـــي اعتمـــاد الموارد المالية أساساً على التبرعات والهبات (77%)، وضعف دعم القطاع الخـــاص والحكومي للعمل الخيري (75%)، والتضييق على العمل الخيري بسبب الخلط بين العمل الخيري، ومسمى الإرهاب (74%)، وتدل معاملات الاختلاف بين إجابات أفراد العينة (34%)، على توافق نسبي في إجابات أفراد العينة.

كما تدل هذه النتائج على توافق كبير مع الفقرة (1)، والفقرة (3)، من الجـــدول (3-16)، الذي تؤكد أن المنظمات الخيرية تعتمد في تمويلها أساساً علـــى تمويـــل المتبرعين.

الفئة الثانية: مشكلات حازت على نسبة موافقة ضعيفة (41%)، مع معامل اختلاف كبير في إجابات أفراد العينة (48.80%)، وهي فقرة واحدة التي تنص على ضعف أهلية مجالس إدارة المنظمات الخيرية.

وهذه النتيجة تتجانس مع النتائج التي حصلنا عليها في البناء التنظيمي والكفاءة المؤسسية وفاعلية القيادة من عناصر البناء المؤسسي التي تقدم شرحها.

الفئة الثالثة: مشكلات وتحديات حازت على نسب موافقة متوسطة، ولم تجد تعارضاً مع بعض فقرات البناء المؤسسي، وهي على التوالي: محدودية الموارد المالية (71%)، وعدم السعي لتكوين أوقاف تعتمد عليها المنظمة (70%)، وضعف الإعلام الداعم للمنظمات الخيرية والترويج لها (68%)، وعدم تطور أساليب وإجراءات العمل واللوائح الداخلية (58%)، وضعف البرامج التدريبية لقيادات المنظمات والعاملين (57%)، وعدم توفر الكادر المؤهل المتخصص (52%)، وعدم توفر الخبرات الكافية في المجال المالي (48%)، وسيطرة بعض الأفراد في المنظمة على الأنشطة والتمويل (41%).

الفئة الرابعة: مشكلات وتحديات مرفوضة نتيجة لتعارضها مع بعض فقرات البناء المؤسسي مع حصولها على نسب موافقة قليلة ومعاملات كبيرة في اختلاف إجابات أفراد العينة وهي:-

1. الفقرة (7)، ضعف الأساليب التسويقية والاتصال بالمجتمع (59%)، ومعامل اختلاف (43.90%)، تتعارض مع الفقرة (4)، من الجدول (3-17)، التي تؤكد وجود خطط إعلامية وتسويقية واضحة ومدعومة بنسبة موافقة (77%)، ومعامل اختلاف (29%).

2. الفقرة (10)، عدم وجود أدلة مكتوبة توضح إجراءات تنفيذ المشـــاريع (55%)، ومعامل اختلاف (48.44%)، تتعارض مع الفقرة (3)، من الجـــدول (3-18)، التي تؤكد وجود أدلة توضح إجراءات تنفيذ المشاريع (74%)، ومعامل اخـــتلاف (29%).
3. الفقرة (12)، ضعف التخطيط لأنشطة وموارد المنظمة (51%)، ومعامل اختلاف (48.91%)، تتعارض مع الفقرات (5)، من الجدول (3-16)، التي تؤكد علـــى إتباع المنظمات الخيرية آلية واضحة لجمع التبرعات من الـــداخل بنســـبة (81%)، ومعامل اختلاف (24%)، ومع الفقرة (5)، من الجدول (3-14)، الـــتي تؤكـــد الوضوح في الأولويات والخطط التنفيذية بنسبة اتفاق (79%)، ومعامل اخـــتلاف (24%)، والفقرة (2)، من الجدول (3-13)، التي تؤكد تنفيذ الخطط والـــبرامج من خلال آليات واضحة، بنسبة (80%)، ومعامل اختلاف (21%).
4. الفقرة (13)، ضعف الأنظمة المالية (48%)، ومعامـــل اخـــتلاف (52.68%)، تتعارض مع الفقرات (7، 8، 9)، من الجدول (3-16)، الـــتي تؤكـــد اعتمـــاد المنظمات على موازنات واضحة (78%)، ومعامل اخـــتلاف (26%)، ووجـــود نظام مالي ومحاسبي حديث (76%)، ومعامل اخـــتلاف (32%)، وتطبـــق دورة مستندية واضحة ومرنة ومعتمدة (76%)، ومعامل اختلاف (28%).
5. الفقرة (15)، ضعف المعايير الرقابيـــة المرتبطـــة بالأهـــداف (46%)، ومعامـــل الاختلاف (50.43%)، تتعارض مع الفقرة (3)، من الجدول (3-13)، الـــتي تؤكد أن المنظمات الخيرية تقيم إنجازاتها وفق معايير واضـــحة (77%)، ومعامـــل اختلاف (25%).

6. الفقرة (16)، ضعف التوافق بين الهيكل الإداري وأهداف المنظمة (44%)، ومعامل اختلاف (48.74%)، ومثلها الفقرة (17)، تتبنى المنظمة أهدافاً قد تعجز عن تحقيقها (44%)، ومعامل اختلاف (51.64%)، تتعارضان مع الفقرة (1)، من الجدول (3-12) التي تؤكد على وجود أهداف واضحة بنسبة موافقة (93%)، ومعامل اختلاف (12%).
7. الفقرة (18)، عدم وضوح المهام والصلاحيات لأفراد المنظمة (44%)، ومعامل اختلاف (50.96%)، تتعارض مع الفقرة (5)، والفقرة (7) من الجدول (3-12)، التي تؤكد على وجود إجراءات عمل مكتوبة (79%)، ومعامل اختلاف (25%) ، وأن الصلاحيات واضحة (79%) ومعامل الاختلاف (25%).

مشكلات وتحديات أخرى تعاني منها المنظمات الخيرية عينة الدراسة ومناقشتها:-

عند طرح سؤال مفتوح في الاستبانة عن المشاكل الأخرى التي تواجهها المنظمات الخيرية، ولم تشملها فقرات الاستبانة، جاءت الإجابة ملخصة ومصنفة، على النحو التالي:

1. **مشكلات في تدني الوعي لدى المجتمع بأهمية العمل الخيري، بما يؤدي إلى محاربته والتضييق عليه:-**

وقد جمعت في ذلك عدد من الإجابات، وكلها تدور حول تدني الوعي بأهمية دور المنظمات الخيرية وأثرها في خدمة المجتمع، سواءً من قبل بعض الجهات الحكومية أو من قبل الكثير من أفراد المجتمع، ويؤدي إلى عدم التفاعل مع العمل الخيري وتسهيل طريقه وتذليل الصعاب أمامه، فضلاً عن تبنيه والدفاع عنه وتكريم القائمين عليه.

وتعاني بعض المنظمات الخيرية، كما جاء في بعض الإجابات، من الصـد والـرفض والاستهجان من قبل المجتمع، وبنفس الوقت عدم تشجيعه من قبل بعـض الـدوائر الحكومية، رغم التصريح المعتمد والثمرة الجيدة الملموسة في ارض الواقع، كل هـذه العوامل أدت إلى تقييد العمل الخيري، وكبح جماحه وإعراضه عن المنافسة، لانشغال القائمين عليه بتحسين الصورة المغلوطة عن العمل الخيري لدى الجماهير والـدوائر الحكومية.

2. مشكلات في التدريب والتأهيل وتوفير الكفاءات:-

وقد جمعت في ذلك العديد من الإجابات وكلها تـدور حـول محـورين،

الأول: عدم توفر الكادر الوظيفي الكفوء المؤهل لإدارة وتنفيـذ أنشـطة العمـل الخيري.

والثاني: عدم تدريب وتأهيل الطاقات المتوفرة وإهمالها بمـا يـؤدي إلى إصـابتها بالإحباط وفقدان الأمل في تطور المنظمات الخيرية التي ينتسبون إليها.

وعند البحث عن أسباب ذلك، وجدنا أنها ترجع إلى عدة أمـور وردت في بعض الاستجابات، ومنها:-

أ- ضعف قدرات الهيئات الإدارية في التخطيط للحفاظ على كوادرها، مـن خلال حل مشكلاتهم المادية التي تعد من أبرز العوامـل لاسـتمرارهم في العمل الخيري.

ب- قلة أجور العاملين في العمل الخيري، مما يؤدي إلى تسرب أصحاب الخبرة والكفاءة للبحث عن الكفاية المعيشية، وربما يكون هذا وضـعاً طبيعيـاً يعيشه العمل الخيري، لكن لا يتوقع الإبداع والتميز والمنافسة، في ظل عدم

تفرغ الكوادر وكفايتها وتأهيلها ورفعها إلى المستوى المرجو لحجم المنافسة المطلوبة من المنظمات الخيرية.

ت- عدم وجود التحفيز اللازم للموظفين في المنظمات الخيرية.

ث- عدم وجود ما سماه بعضهم "بإدارة الاستحقاقات"، ولعل المقصود من ذلك مراعاة حقوق موظف العمل الخيري، أسوة بزملائه موظفي القطاع الحكومي والخاص من حيث زيادة الأجور وقلة الدوام والضمان الاجتماعي وغيرها.

ج- الكثير من المنظمات الخيرية تضم عدداً من الكوادر النشيطة والمتحمسة والتي تنطبق عليها المواصفات الخاصة بموظف العمل الخيري، غير أن هذا وحده لا يكفي، ما لم تصقل هذه الكفاءات بالمهارات الفنية اللازمة، سواءً إدارية أو محاسبية أو مهارات تقنية أو مهارات التواصل مع الآخرين، ومن هنا يضيع حماس هذه الكوادر، عندما تشعر بالإهمال والتهميش وتفوق الآخرين عليهم، مما يزيد من إحباطهم وخيبة أملهم.

3. ضعف الدعم المادي ومحدودية الموارد المالية:-

وهذا يؤكد ما جاء من المشكلات، في الفقرة (4)، من الجدول، رقم (3-20)، فقد أكدت الكثير من الإجابات هذا المعنى بعدة صور، وكأنما العبارات المصاغة في الاستبيان لم تكن كافية للتعبير عن عمق المعاناة في هذا المجال، ومما ذكر من صور هذا الضعف ما يلي:-

أ. محدودية وصعوبة الحصول على الدعم اللازم من الجهات الحكومية -إن وجدت- كما عبر بعضهم.

ب. ضعف التمويل من المؤسسات والشركات ورجال الأعمال والصناديق الداعمة لمشاريع المنظمات الخيرية.

ج. عدم التزام الأعضاء بدفع الاشتراكات.

د. عدم وجود منافذ لدعم المؤسسات الخيرية الكبرى للمؤسسات الصغرى في البلد.

4. عدم وجود البنى التحتية والأوقاف والموارد المالية الثابتة لدعم واستمرار عمل المنظمات الخيرية:

وهذا يؤكد ما جاء، في الفقرة (5)، من الجدول، رقم (3-20)، فقد وردت عدد من الإجابات تدل على هذا المعنى، كما يؤكد ما ورد في الفقرة السابقة من الضعف المادي الذي تعاني منه المنظمات الخيرية، ويتوافق مع ما ورد في الفقرة (3)، من الجدول، رقم (3-16)، من اعتماد الموارد المالية للمنظمات الخيرية أساساً على التبرعات والهبات، الأمر الذي يجعلها تحت رحمتهم وشفقتهم وحسن الظن بهم، وهذا يدفعها دائماً إلى التزلف وتلميع صورها أمام المتبرعين، وتلبية رغباتهم، وأحياناً ربما تكون هذه الرغبات مخالفة للسياسات، وربما للأهداف والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة، وهذا واقع من يعتمد على غيره في تمويل نشاطاته.

ويختلف الأمر تماماً في حال اعتماد المنظمات الخيرية على تمويل نفسها من خلال وجود الأوقاف والاستثمار، فإنها حينئذ لا تحتاج إلى كُثر التزلف والتصنع وتلميع الصورة، وكسب ود الداعمين، ولو خالف ذلك واقعها، كما أنها ستجد مناخاً لرسم استراتيجياتها وأهدافها وسياستها، بصورة مستقلة وبعيدة عن تسلط الداعمين، وهذا يدفعها إلى تحديد أولوياتها وإنفاق مواردها في تنفيذ هذه الأولويات.

5. مشكلات ضعف التنسيق بين المنظمات الخيرية:-

وقد وردت بعض الاستجابات حول هذا المعنى بما يعطي مؤشراً كافياً يدل على الضعف الموجود.

والتعاون والتكامل والتنسيق ، أمور ضرورية للمنظمات الخيرية خصوصاً ذات الأهداف المشتركة، والمنطلقات الواحدة، لما لها من فوائد كثيرة ومتعددة، منها:

أ- الاستفادة من الخبرات المتراكمة، والعمل بمبدأ، (البدء من حيث انتهى الآخرون)، لا إعادة وتكرار ما ابتدأ منه الآخرون، وربما الوصول إلى أسوأ ما وصل إليه الآخرون.

ب- التكامل في مجالات الأنشطة، والملاحظ على معظم المنظمات الخيرية أنها تدور في نفس الفلك وتتبنى نفس المشاريع والأنشطة، وتكرر نفس الأخطاء، وفائدة التكامل تقديم الأهم للمجتمع، وتخصص البعض في توفير خدمات للمجتمع قد لا يتنبه إليها الآخرون، ومشكلة عدم التكامل، التزاحم في توفير خدمات قد تكون ذات أولوية للمجتمع، وقد لا تكون ذات أولوية، ولكن لمجرد تقليد المنظمات بعضها لبعض.

ت- ضرورة التخصص في العمل الخيري؛ لإشباع أكثر حاجات المجتمع.

ث- عدم التداخل والتضارب في الأنشطة المشتركة بين المنظمات الخيرية.

ج- المساهمة في الوصول إلى النضوج الفكري بين القائمين على المنظمات الخيرية، وذلك بتوجيه الموارد والتبرعات، ولفت نظر المساهمين والمتبرعين إلى الجهات المتخصصة في الأعمال الخيرية، بدلاً من الاستحواذ على كل شيء والسيطرة

على كل الموارد والمتبرعين، عند ذلك تكثر الأعباء ويصعب التنفيــذ، وتقــل الجودة وتكثر المشكلات، فيزداد التهجم على المنظمات الخيرية وتقل الثقة بها.

6. مشكلات الخلاف:-

وقد وردت عدة إجابات حول وجود الخلاف بين بعــض المنظمــات الخيريــة، وأخرى حول وجود خلاف في المنظمات الخيرية نفسها.

وهذا الأمر يجب الترفع عنه لمن نذر نفسه لخدمة الآخــرين، ورضــي أن يكون من أصحاب العمل الخيري، لأن المقصود الأسمى من العمل الخيري، إصــلاح المجتمعات، ولا يمكن أن يتم إصلاح المجتمعات من خلال منظمات وأفراد يفتقــدون هذه المعاني، فإن فاقد الشيء لا يعطيه.

ولعل هذا يبرر ضعف كثير من الأنشطة والأعمال الخيريــة، انشــغالها في الخلافات مع غيرها، وهذا يكلفها جهوداً فكرية، وربما مادية كــبيرة كــان الأولى صرفها لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها المعلنة.

7. ضعف التطوع:-

وقد وردت عدت إجابات خلاصتها تدل على تدني مســتوى الانــدفاع للأعمال الطوعية وربط المساهمة بالأجور، وهذا يؤكد ما أوردناه في التعليق علــى الفقرة (2)، عند تحليل الجدول رقم (3-4)، من هذا المبحث[1].

8. عدم الاستفادة من خبرات الآخرين:-

وقد جاء في بعض الاستجابات، أن من المشكلات التي تواجه العمل الخيري عدم الاستفادة من خبرات الآخرين، وقد تم التعليق عليها في فقرة ضعف التنسيق بين المنظمات الخيرية[1].

---

[1] راجع: صــ(110).

لكن، تجدر الإشارة إلى أن فكرة تأسيس الهيئات الإدارية في المنظمات الخيرية، هي: أن تجمع بين أكثر من عقلية في أكثر المجالات التي تحتك بها في أنشطتها، وإذا تعذر هذا، فلا بد أن يكون لديها مستشارون، في الكثير من المجالات التي تهمها وتصدر عن رأيهم ولا تتجاوزهم، وإلا فإن هذا سيؤدي إلى إضعاف المؤسسية، والاستبداد بالرأي وإهمال آراء الخبراء والمختصين، ولا يخفى ما في هذا المسلك من مفاسد كبيرة على العمل الخيري.

9. مشكلات عامة:-

وردت بعض المشكلات العامة التي لم يشملها التصنيف أعلاه، ومنها:-

أ. التحيز من قبل وسائل الإعلام الجماهيرية، حيث تعكس نشاطات بعض المنظمات الخيرية وتحرم البقية، وهذا يؤكد ما ورد، في الفقرة (6)، من الجدول، رقم (3-20)، التي تنص على: أن من المشكلات التي اتفقت عليها إجابات أفراد العينة، بنسبة (68%)، وتقدير متوسط، ضعف الإعلام الداعم لأعمال المنظمات الخيرية، والترويج لها.

ب. الاهتمام بجانب المساعدات، وعدم الاهتمام بجوانب التنمية والتوعية والتأهيل، بالشكل المطلوب، وهذه من المشكلات المشهورة في العمل الخيري، أنها تسعى لتنفيذ المشاريع السريعة الثمرة التي لا تحتاج إلى جهود وأموال كبيرة في تنفيذها، ربما لانشغالها وعدم تفرغها، وربما لعدم وضوح الرؤية لديها، وتقليد الآخرين، وتترك التخطيط طويل الأجل للمشاريع التنموية والتوعوية لتأهيل أفراد المجتمع، وهي من الأمور الشاقة على النفس البشرية، والمكلفة مادياً ومعنوياً، وتحتاج إلى جهود جبارة ووضوح رؤية وخطة إستراتيجية، وهي لن تؤتي ثمارها

---

[1] انظر: صـ (149).

إلى بعد زمن قد يطول، وهذا مالا تستطيعه النفوس المتعجلة في إدارة المنظمـات الخيرية.

ج. ندرة الكتب والمراجع التخصصية في العمل المؤسسي والعمل الخيري، وهي من المشكلات التي واجهها الباحث، لكنها بدأت تتـوفر في بعـض المكتبـات التجارية، وقد أنشئت نواة مكتبة خيرية في ديوان وزارة الشـؤون الاجتماعيـة والعمل، تضم العديد من المراجع والكتب والنشرات والبحوث والإحصـائيات، وقد استفاد منها الباحث أثناء تجهيزه لبعض فصول هذا البحث.

د. تسييس العمل الخيري: ومن المشكلات ما ذكره بعض المبحـوثين، مـن توجيه العمل الخيري من قبل البعض، ممن لم تتشبع نفوسهم بمعنى العمل الخـيري ورسالته، فيستخدمه كستار وشعار لأغراض حزبية أو سياسية تخـرج العمـل الخيري عن مضمونه ومحتواه، وهذا المنهج يضر بالعمل الخيري كـثيراً، ويفقـده المصداقية والأمانة التي هي من مقومات نجاحه وضروريات وجوده، فضـلاً عـن سوء الظن بالعمل الخيري لدى الكثير من أفراد المجتمع والجهات الرسمية، وحـري بمن تشبعت نفوسهم بمضامين العمل الخيري الترفع عن هذا المسلك والإبقاء علـى وجه العمل الخيري مشرق وناصع، حتى لا يعرض المتعاطفون والخيرون عن دعمه والوقف إلى جانبه.

هـ. عدم وجود آليات منصفة لتقييم المنظمات الخيرية العاملة في الساحة، وقـد يتساوى الجميع في استحقاقات المساعدات الحكومية، وهي دعوة وجهها بعـض المستجيبين للجهات الرسمية أن تمارس مسؤولياتها في إيجاد معايير سـليمة لتقيـيم العمل الخيري والبعد عن الظنون الخاطئة غير المبنية على معايير واقعية سليمة.

المبحث الثالث
مقترحات التطوير والتحديث

تمهيد:-

من خلال استعراض ما تقدم من الدراسة الميدانية، وللإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة، ما هي مداخل التطوير والتحديث الكفيلة بدعم المنظمات الخيرية، وزيادة نشاطها؟.

نوصي القائمين على المنظمات الخيرية بالارتفاع إلى مستوى المسؤولية، التي وضعوا أنفسهم فيها من خلال اختيارهم لهذا الطريق، فإن هذا المجال لا يصلح له إلا أناس توفرت لديهم معايير ذاتية ومواصفات معنوية، أبرزها تقديم الخدمة للآخرين، وإيثار راحتهم وسعادتهم على راحتهم الشخصية، وهذه معاني تتطلب توفر مقدار من حب الآخرين وإسعادهم، وتقديم راحتهم والسهر على خدمتهم، مع ما يلازم ذلك من الأمانة على حقوقهم وحقوق المتبرعين، والصدق في ذلك، والتفاني من أجله.

وليس غريباً على مجتمعات المسلمين، هذه المعاني، فإنها من صميم دينهم ونبع عبوديتهم لله، فقد قال تعالى: (ويطعمون الطعام على حبه مسكيناً ويتيماً وأسيراً)[1]، وقال: (أرأيت الذي يكذب بالدين فذلك الذي يدع اليتيم ولا يحض على طعام المسكين، فويل للمصلين الذي هم عن صلاتهم ساهون الذين هم يراؤون ويمنعون الماعون)[2]، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم، في حديثه الجامع المشهور، الذي أخرجه ابن أبي الدنيا في (قضاء الحوائج)، عن ابن عمر وحسنه الألباني في (صحيح الجامع) : "أحب الناس إلى الله أنفعهم، وأحب الأعمال إلى الله

---

[1] سورة الإنسان: آية (8).

[2] سورة الماعون.

عز وجل سرور تدخله على مسلم، أو تكشف عنه كربة أو تقضي عنه دينـــاً، أو تطرد عنه جوعاً، ولأن أمشي مع أخي المسلم في حاجة، أحب إلي من أن أعتكف في المسجد شهراً، ومن كف غضبه ستر الله عورته، ومن كظم غيظاً -ولو شاء أن يمضيه أمضاه-ملأ الله قلبه رضى يوم القيامة، ومن مشى مع أخيه المسلم في حاجته حتى يثبتها له، أثبت الله تعالى قدمه يوم تزل الأقدام، وإن سوء الخلق ليفسد العمل، كما يفسد الخل العسل"[1].

وقول النبي -صلى الله عليه وسلم-، فيما أخرجـــه، أحمـــد ومســـلم وأبي داوود، وصححه الألباني، في (صحيح الجامع)، عن أبي سعيد الخدري -رضي الله عنـــه-: "من كان معه فضل ظهر فليعد به على من لا ظهر له، ومن كان لـــه فضـــل زاد فليعد به على من لا زاد له"[2].

فما تركت هذه الآيات والأحاديث أي سبيل لأهداف أو مقاصد للعمـــل الخيري، إلا وتطرقت إليه، فإذا أدرك القائمون على العمل الخيري، هذه المعـــاني، وامتثلوا لهاـــ وصدقوا مع الله فيها، وفقهم الله وأعانهم على مشكلات، ومشـــاق ومعاناة العمل الخيري، الكثيرة.

أولا: مقترحات مستفادة من عناصر البناء المؤسسي:-

إن النجاح الملموس في البناء المؤسسي للمنظمات الخيرية، الذي أثبتته هذه الدراسة يجعلنا نقف وقفة المتأمل، أمام هذه الجهود، التي تبذل على الـــرغم مـــن المعوقات والصعوبات التي تواجهها، إلا أنها استطاعت أن تقدم شـــيئاً ملموســـاً، وتتجاوز الكثير من العقبات.

---

[1] (صحيح الجامع) للألباني، برقم (176).

[2] (صحيح الجامع) للألباني، برقم (6497).

وحتى يستمر البناء المؤسسي في تحقيق نجاحات أكثر، فإننا نوصي القائمين عليه بالأخذ بالمقترحات التالية:-

1-إعادة النظر في الأنظمة الحالية، وتبني الأنظمة الإدارية الحديثة:-

وذلك من أجل مواكبة المتغيرات العالمية والمحلية، المتسارعة، وإعادة النظر في الهياكل الإدارية التي تركز على المهام والانجازات، أكثر من القواعد والإجراءات، حتى تتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات حديثة ذات هياكل محددة في مستوياتها التنظيمية والإدارية، وتعمل بروح الفريق، وإلى منظمات متعلمة، تعمل بالتعلم من تجاربها، ومن تجارب المنظمات الرائدة، ويقوم عليها مدراء وعاملون، لديهم دوافع ذاتية للتعلم، واكتساب المعرفة، والبناء عليها، ومن منظمات تعتمد مركزية القرار، إلى منظمات تعمل باللامركزية، وتمكن المديرين والمؤهلين، من العاملين كصناع قرارات، في مستوياتهم الإدارية، ومن الإدارة بالأوامر، إلى الإدارة بالمشاركة، ومن الإدارة بالتخمينات، إلى الإدارة بالمعلومات، ومن الإدارة الكسولة، إلى الإدارة بالابتكار.

2- تبني التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمات:-

إن من أهم الإجراءات التي ينبغي أن تقوم بها قيادة المنظمات الخيرية، هو التخطيط الاستراتيجي المبني على تحديد الرؤية المشتركة والأهداف والاستراتيجيات، التي تعكس تطلعات المؤسسة المستقبلية على المدى البعيد، وتجعلها أكثر وضوحا وتركيزا، وأسهل فهما وتحقيقا، من قبل جميع العاملين.

وعليها أن تسعى لاكتساب مهارة وضع البرامج والخطط طويلة الأجل، المعتمدة على دراسة وتحليل المعوقات والسلبيات، ونقاط القوة والضعف، التي تؤثر على أداء

المنظمة، و رفع الكفاءة المؤسسية، من خلال إعطاء أهمية بالغة للتخطيط، وصياغة الأهداف وتصميم الخطط والبرامج.

ثم تنفيذ ذلك من خلال آليات واضحة، وبذل الجهد الكبير، والوقت الكافي، في تدريب العاملين على التنفيذ السليم، ثم تقييم الإنجازات من خلال معايير واضحة مرتبطة بالخطط والأهداف، وليست من خلال معايير مرتجلة أو عاطفية أو شخصية.

3-الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة :-

الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وبناء قاعدة بيانات ومعلومات، والانتقال إلى مرحلة متقدمة من التكنولوجيا، من خلال القيام بعملية تغيير جذري وحقيقي لكل العناصر المكونة لها، وإعادة صياغتها، وفقا لمفاهيم ومتطلبات عصر المعلومات، والتحول بمفهوم المعلومات من كونها وصفية وإحصائية تاريخية، إلى اعتبارها حركة متدفقة من الحقائق والمؤشرات والعلاقات والفرص والمعوقات.

4-ترسيخ المؤسسية والبعد عن الفردية :-

الفردية وحب التملك والسيطرة فطرة، فطر الله الناس عليها، وما لم تتوفر قناعات ذاتية نابعة من عمق فكري بأهمية المؤسسة والبناء المؤسسي، ومعرفة دور الفرد في المؤسسة، وعلاقة المؤسسة بالفرد، فسيظل الفرد، هو المسيطر والمتحكم بالمؤسسة، وبنشاطه تنشط، وبتغير أفكاره، تتغير ثقافة المؤسسة، وبموته تموت.

حتى وإن كتبت أهداف واستراتيجيات، ورسمت الهياكل، وفصلت المهام والصلاحيات، كل ذلك سيبقى حبرا على ورق، ما لم تستولي المؤسسة على زمام القيادة، وليس الأفراد، مع الاستفادة الكبيرة من الأفراد، وطاقاتهم وإبداعاتهم، لكن تظل روح المؤسسة، هي المهيمنة ولا تتأثر بتغير الأفراد.



5-الاهتمام بقيادة المنظمات الخيرية:-

من حيث اختيار الكفاءات التي تمتلك الوضوح في الرؤى والاستراتيجيات، ولديها القدرة الكافية في تحليل العوامل المؤثرة على أداء المنظمة، وتشجيع الابتكار، ومشاركة العاملين، وتعمل على تطوير ذاتها والآخرين.

6-العناية الفائقة بالمورد البشري:-

اختياراً، وتدريباً، وتحفيزاً، ثم المحافظة عليهم من خلال رفع مستوياتهم المعيشية، حتى لا يضطرون لترك أعمالهم ومنظماتهم، التي تعبت عليهم وأنفقت الأموال في تهيئتهم، ثم يقطف الثمرة غيرهم، وهذا يدل على سوء في التخطيط، وعدم الإدراك لأهمية هذا المورد الخطير في المنظمات.

ويظن القائمون أن البدائل متوفرة، ومن السهل التخلص من العاملين، لكن الذي امتلأ قلبه بحب العمل الخيري منهم، وتعبت المنظمة في صقل مواهبه، ثم لم تحافظ عليه، فإنها تخسر خسارة يصعب أن تعوضها -خاصة-مع استمرار التفكير بهذه العفوية والبساطة، وخصوصاً المدراء والكوادر المهمة في العمل الخيري؛ فإنه يضاف إلى ذلك خسارة الفكر التي تضيعه المنظمة بعدم المحافظة عليه.

وقد تجبر الظروف المنظمات على التخلص من بعض العاملين، لكن بقاء المنظمة ونجاحها مرهون ببقاء كوادرها، وفي تقدير الباحث، لو قلصت المنظمات بعض أنشطتها، وركزت على المهم - جداً- منها، وأنفقت فوائض هذه الميزانيات في المحافظة على كوادرها، فإن هذا هو النجاح الذي يصعب على كثير من المنظمات الصبر عليه.

7-الاهتمام بالموارد المالية، والمشاريع الاستثمارية:-

وتغيير الثقافة القائمة اليوم لدى المنظمات الخيرية باعتمادها على نفقات المتبرعين وصدقات المحسنين، صحيح قد تحتاج هذا في أول الأمر، لكن ننصح بأن هذا الاحتياج يكون مرحلة تأسيس فقط، تنتقل بعدها إلى حيازة الأوقاف والمشروعات

الاستثمارية، التي تمكنها من حرية التخطيط واختيار الاستراتيجيات المناسبة، وتأدية رسالتها التي تراها هي، لا التي يراها المتبرعون والداعمون، وتنفذ السياسات الـــتي تفرضها قياداتها، لا التي يفرضها عليها الآخرون، وجعـــل ذلـــك مـــن صـــلب استراتيجياتها وخططها، وتفرد له التكوينات الإدارية اللازمة وتنتدب له الكفاءات الإدارية والدعم المالي اللازم.

وما لم تغير المنظمات هذه الثقافة ستضطر لقبول تبرعات تجبرها على تغيير سياساتها، ولا ترسم خططها بالحرية التي تريدها، ولا توجه الموارد لتنفيذ المشاريع المخططـــة، وستضطر لتتوسع في هيكلها ونطاقها بحسب ما يفكر به الداعمون، لا بحسب مـــا تقرره قياداتها، وإن غالطت نفسها، فإن الواقع خير شاهد على ذلك، فلن تمتلـــك هذه المنظمات قرارها، حتى تتحرر في مواردها.

مع التوصية بزيادة الاهتمام بالنظم المالية المحاسبية الحديثـــة، واعتمـــاد الموازنـــات الواضحة والدورات المستندية المرنة، بما يحفظ حقوق المتبرعين، وإيصال الأموال إلى مستحقيها، وإثبات كل العمليات المالية –إظهاراً للشفافية المالية– التي هي من أهم خصائص منظمات العمل الخيري، بصفتها تعتمد على أموال المتبرعين، وتجمع المال باسم المستفيدين.

8–الاهتمام بالإعلام:–

وذلك من خلال تبني خطط إعلامية قوية وواضحة ومدعومة، حتى يزول اللـــبس والغبش، الذي يحوم حول منظمات العمل الخيري، وحتى يتفهم المجتمع الدور الذي تضطلع به هذه المؤسسات، وحتى تترسخ الثقافة اللازمة لدى المجتمع بأهمية دعـــم العمل الخيري، والمشاركة فيه.

وفي ظني، أن تقصير قيادات المنظمات تجاه سياسة دعم الإعلام في المنظمات، -وإن كان له ما يبرره- من قلة الإمكانيات، إلا أنها لا بد أن تتنبه إلى كوننا في عصر أحد أبرز سماته الإعلام ولغة الإعلام وصناعة الرأي العام، والمنظمات الخيرية كلها تعتمد على التسويق من خلال الإعلام، ونجاح المنظمة دالة تتأثر بحجم النشاط الإعلامي لها.

وفي تقدير الباحث، أن التخفيف من دعم بعض المشاريع الثانوية، وتخصيص هذا الدعم لتطوير الإعلام والمجال الإعلامي للمنظمة، إضافة إلى جعل ذلك ثقافة، وعمل الخطط اللازمة لذلك، واختيار الأكفاء، من الكوادر المتخصصة؛ فإن هذا سيؤدي إلى ظهور وازدهار ونمو هذه المنظمات، وسيغير المجتمع نظرته القائمة حولها، وسيدعمها بدفع أبنائه في التطوع لتنفيذ أعمالها.

ونحث على السعي لإقناع الجهات الإعلامية الرسمية لتبني الدعاية والترويج لأنشطة المنظمات الخيرية، فلو تعلم هذه المؤسسات أثر المنظمات الخيرية في تنمية المجتمع، ومدى مشاركتها في إستراتيجية مكافحة الفقر، لأفسحت لها المجال، لكنها تتطلب جهوداً كبيرة في إقناعها بحقيقة الرسالة الخيرية لهذه المنظمات.

9-الاهتمام بالنظم واللوائح الإدارية:-

وتنظيم الحقوق والواجبات وكتابة السياسات اللازمة، ووضع الأدلة والإجراءات وقواعد العمل مع وضوح الموازنات، وكل ما من شأنه أن يخرج المؤسسة من رؤوس المؤسسين والقائمين، إلى الواقع المكتوب، الذي يستطيع أن يسترشد به من يأتي بعدهم، إذا غابت تلك الرؤوس.

ولن تكون المؤسسة، مؤسسة، حتى تتوفر لديها الأدلة لكافة الإجراءات المبنية على الأهداف والاستراتيجيات، والتقصير في ذلك، يؤدي إلى البلبلة والتخبط، ثم ضياع

المؤسسات، عندها يأتي دور الأفراد في إنقاذ مؤسسات أهلكوها بسوء إدارتهم لها، وعدم التوضيح والتفصيل للأهداف والمهام والإجراءات والموازنات.

ومتى تكون المؤسسة، مؤسسة، وكثير من القائمين عليها، لا يحبون الكتابة الكثيرة، بحجة ضياع الأوقات في الحشو الزائد الكثير، وأن العمل أهم من الكتابـــة، فـــإذا أجبروا على الكتابة، ضاقت صدورهم بالقراءة.

وإذا أجبروا على القراءة، لم يستوعبوا المفاهيم، والمضامين، فإذا قرأوا ذلك لم يوثق ولم يحفظ، ولم يعتن به، وإذا وثق وحفظ واعتني به، أهمل في الأدراج والملفـــات، واعتلاه الغبار، ولم يخرج إلى العاملين ليطبق كثقافة في أرض الواقع، وعندما تنسى هذه الأفكار وما كتبه الخبراء، يأتي دور الأفراد الذين يجهلون الكثير عن المؤسســـة فإذا بها في تخبط دائم وضياع لازم.

ثانيا: مقترحات التطوير والتحديث من خلال البيانات العامة:-

1- الاهتمام أكثر في القطاع النسائي:-

وذلك من خلال وضع البرامج التعليمية التأهيلية وبرامج الأسر المنتجة، مع مراعـــاة تعاليم الدين الحنيف، في ذلك حتى تعم الفائدة ويترل التوفيق والبركة من الله، وبما يفوت الفرص على الذين يصطادون في الماء العكر، من خلال دعاوى تحرير المرأة، وهم يقصدون بذلك وأد الفضيلة.

ونوصي بهذا الخصوص، إما بتوسيع العمل النسائي، من خلال الأطر القائمة، أو من خلال فتح المنظمات النسائية المستقلة بهن، لكن، لا بد من التـــدريب والتأهيـــل الكافي والتوعية اللازمة بمضامين ومعايير العمل الخيري، مع مراعـــاة خصوصـــيات المرأة، وتعليمات الشريعة المطهرة في كل ذلك.

2- الاهتمام أكثر بفئات المتطوعين:-

من خلال إقامة الإدارات الخاصة بمتابعة شؤونهم، بحسب ظـروفهم وإمكانيـاتهم ومناطقهم، وإعادة ترتيب الهياكل التنظيمية، بإضافة إدارات شـؤون المتطـوعين، وتحديد الأدوار الواضحة التي تفصل بينهم وبين الموظفين، وتعيين الأكفاء في إدارة المتطوعين، بما ينسجم مع النفسية التطوعية، التي يتميزون بها، وبما يؤدي إلى رفـع إنتاجهم، وكثرة عطائهم، لا إلى إحباطهم، والتقليل من الاستفادة منهم.

3- الاهتمام بالمؤهلات العلمية والتخصصية:-

خصوصاً في مجالس الإدارة ومفاصل العمل الخيري، لما في ذلك من أثر في نوعيـة القرارات والخطط والاستراتيجيات، والتنفيذ والتقييم، على أسس علمية ومعـايير سليمة.

4- التوسع في فتح المنظمات الخيرية:-

من جمعيات ومؤسسات وغيرها من المنظمات الأهلية، لكن مع مراعاة أخذ الوقت الكافي في التفكير في نوعية المنظمة، وما هو الجديد الـذي ستضـيفه إلى خدمـة المجتمع، والنظر في آليات التمويل والتنفيذ، وسياسات وإجراءات العمل، وعلاقتها بالمنافسين من المنظمات المماثلة، والداعمين، وغير ذلك، حتى لا تصطدم بـالواقع، وتتعجل في إنزال أهداف ضخمة قد تعجز عن تحقيقها، أو تحقق جزء يسير منها.

5- التركيز في العمل الخيري:-

وعدم توسيع النطاق الجغرافي للمنظمة، إلا بما يتناسب مـع إمكانياتهـا الماديـة والبشرية، وعدم الانسياق وراء رغبات وعواطف الناس، ممن لا يعرفون ظـروف العمل الخيري، فإن فتح الفروع بغير رؤية واضحة، ودراسة عميقة، وأد للنشـاط،

وتشويه لسمعة المنظمة؛ لأنه سيكون حليف التقصـــير، والتضـــارب، والتخـــبط، وضياع الحقوق، والإخفاق في معظم الواجبات، إن لم يكن كلها.

6- الاهتمام بمجالات التنمية والتأهيل:-

من خلال رسم استراتيجيات مكافحة الفقر، ومشاريع الأسر المنتجة، أكثر مـــن الاهتمام بتقديم المعونة العاجلة الطارئة، وإن ذموكم الناس وتكلموا عليكم ، فـــإن المصلحة الحقيقية للمجتمعات، تكمن في تدريب أبناءهـــا وإعفـــافهم، وإن قـــل عددهم، وما أكثر ما يتداول العقلاء الحكمة القائلة: (أعط الفقير سمكة، وستطعمه يوماً، ولكن علمه الصيد وستطعمه مدى الحياة).

7- التخصص في الأعمال الخيرية:-

بدلاً من تكرارها، إلا في حال الضرورة، التي تفرضها حاجة المجتمع، وليس لمجـــرد تقليد الآخرين، والبحث عن المجالات التي تخدم المجتمع، مع السعي للتميز والجـــودة في تقديم الخدمة، ومراعاة حسن التخطيط لكيفية تمويل هذه المشاريع دون انقطاع، وعدم التوسع، إلا بالقدر الذي تخططه قيادة المنظمة، وليس الـــذي يمليـــه عليهـــا المتحمسون والمتعجلون.

8- الاهتمام أكثر بالمجالات الصحية والتدريب الصحي ودعـــم المراكـــز الصحية:-

وذلك لحاجة المجتمع إليها وندرتها في القطاع الخيري.

9- الاهتمام بمجالات التعليم والتربية ومحو الأمية:-

مع مراعاة الاختيار السليم للمنهج القويم، الذي لا يتنـــافى مـــع ثوابـــت الأمـــة ومسلماتها ومعتقداتها، واختيار المدرس الكفء، والإنفاق وبذل قصارى الجهود من

أجل إعداده، وعدم التعجل في اختيار المناهج والمعلمين؛ لما يلحق ذلك من آثار خطيرة في تجهيل الناس والانحراف بمعتقداتهم.

10- الاهتمام أكثر بالمشاريع الإنشائية:-

كالمساجد وحفر الآبار، والمدارس العامة ومدارس تحفيظ القرآن الكريم، ومراكز تأهيل الأيتام والأحداث والمجهولين من الأطفال، وغيرها من الشرائح الفقيرة؛ لما في ذلك من أثر في إسهام المنظمات الخيرية في تقوية البنية التحتية للمجتمع، والمساهمة في تأهيل ورعاية الفقراء من أبناء المجتمع.

ثالثا: مقترحات التطوير المستفادة من استعراض المشكلات والتحديات:-

أظهرت الدراسة، أن المشكلات والتحديات التي تواجهها المنظمات الخيرية، قد تمحورت بشكل يبرز لنا معاناة القطاع الخيري، وحاجته إلى التطوير والتحديث للارتقاء بعمله إلى الشكل المطلوب، وفيما يلي نقدم المقترحات التالية لتطوير أداء هذه المنظمات:

1- لتفادي مشكلات تدني الوعي لدى أفراد المجتمع بأهمية العمل الخيري وتفادي محاربته والتضييق عليه:-

نؤكد على أهمية العلاقات العامة والإعلام، وجعل ذلك ركيزة مهمة هدفها تحسين سمعة المنظمة لدى الجهات الرسمية وغير الرسمية وكافة أفراد المجتمع، بل في الداخل والخارج، فما حصل هذا إلا بالقصور الكبير في الجانب الإعلامي والعلاقات والتواصل مع المجتمع بكافة فئاته.

2- التنسيق والتكامل والتعاون بين المنظمات الخيرية ذات الأهداف المشتركة:-

من خلال وضع إجراءات عملية للتنسيق والتكامل والتعاون بين المنظمات الخيرية، ذات الأهداف المشتركة، لما في ذلك من الاستفادة من الخبرات والتكامل في

النشاطات، والبدء من حيث انتهى الآخرون، والتخصص في توفير الخدمات التي يحتاجها المجتمع ويعجز عن تنفيذها الآخرون، والتقارب وعدم التكرار في تنفيذ الأنشطة.

3- الترفع عن الخلاف بين المنظمات الخيرية:-

وإن كان ولا بد، من وجود الخلاف في الآراء، فليكن للخلاف ضوابط من احترام آراء الآخرين، واجتهاداتهم وحسن الظن بهم وحمل أعمالهم وأقوالهم على أحسن المحامل، ما لم ينشر أو يظهر خلاف ذلك، وفي هذه الحالة، يكون الرد مهذباً ويترفع عن الهمز واللمز، ولتكن مصلحة المجتمع فوق كل اعتبارات، وفقاً للضوابط الشرعية وثوابت الأمة.

4- الترفع عن تسييس العمل الخيري:-

وتوجيهه لأغراض تخرجه عن مضمونه وتفرغه من محتواه، فإن للعمل السياسي إطاراته التي تصلح له، وأن لا يجعل العمل الخيري مطية لمثل هذه الممارسات غير المسئولة.

5- دور وزارة الشؤون الاجتماعية في دعم المنظمات الخيرية:-

على وزارة الشؤون الاجتماعية ومكاتبها في المحافظات، المساهمة في الوقوف مع المنظمات الخيرية، من خلال إيجاد آليات صحيحة لدعمها وتقويم أعمالها ومساعدتها في تحسين سمعتها لدى المجتمع والجهات الرسمية؛ فإن نجاح الوزارة في ذلك هو نجاح للمنظمات، ونجاح المنظمات وصول الثمرة إلى الفقراء والمحتاجين في المجتمع، وتحقيق أهدافها الكبيرة.

وعلى الوزارة، يقع العبء الأكبر، في إقناع وسائل الإعلام في الترويج للعمل الخيري، وتحسين سمعته داخلياً وخارجياً: مع عدم السماح بالممارسات الخاطئة

والتي تتعارض مع ثوابت الأمة، وعليها يقع عبء تدريب القيادات، والتنسيق مع المنظمات المحلية الدولية في ذلك، ووضع المعايير اللازمة لاختيار هذه القيادات، والمفاصل الأخرى في هذه المنظمات؛ مع مراعاة الحرية الممنوحة لها كمنظمات مجتمع مدني، وعدم التدخل في شؤونها، وترك الخيار لها في تصحيح أوضاعها.

كما يقع عليها، عبء التنسيق بين المنظمات الخيرية، دون إجبارها على خيارات لا تتحمس لها، وإنما تضع البدائل والخيارات التي تكون مقبولة عند هذه المنظمات، وتترك لها فرص الاختيار الكاملة غير المشروطة.

وعليها توفير الكتب والمراجع والبحوث، ودعم المنظمات بها؛ لما من شأنه بث ثقافة العمل الخيري، وتصحيح مفاهيمه، ومنطلقاته.

وعليها يقع، التوزيع العادل في الدعم والمسلندة، والدعم الإعلامي؛ بحسب معايير تقييم عادلة، تضعها الوزارة، بالتشاور مع المنظمات الخيرية العريقة في الأعمال الخيرية في البلاد.

قائمة المراجع

أولا: القرآن الكريم والحديث الشريف :-

1) القرآن الكريم.
2) الحديث الشريف، محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصـــغير و زيادته، المكتب الإسلامي، بيروت، لبنان: الطبعة الأولى، (1988م).

ثانيا: المراجع العربية والمترجمة :-

3) احمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة: الطبعـــة الثانية، (1423هـــ - 2003م).
4) احمد مصطفى خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعيـــة، المكتـــب الجامعي الحديث -الازاريطة - الإسكندرية، طبعة، (2003م).
5) بيتر مارشل، طرق إعداد المشروعات البحثية، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة: الطبعـــة الأولى، (2003م).
6) جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الازاريطة، الإســـكندرية، (2004م).
7) جمال الدين الاديمي وآخرون -حرية الجمعيـــات في الـــيمن - كتـــاب القسطاس(11)، -من إصدارات ملتقى المجتمع المدني-صنعاء: الطبعـــة الأولى، (2000م).
8) جمال الدين الاديمي، وآخرون، دليل حقوق المواطن، ملتقى المجتمع المدني صنعاء - الجمهورية اليمنية، (2002 م).

9) جمال محمد شاكر، المرشد في التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS، الدار الجامعية، الإسكندرية: الطبعة الأولى، (2005م).

10) حامد احمد رمضان بدر، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، دار القلم للنشر والتوزيع – الكويت: الطبعة الأولى (1982م).

11) حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن (2003م).

12) سليمان بن علي العلي، تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية، من إصدارات مؤسسة الأمانة، بيلتسفيل -أمريكا، (1416هـ - 1996م).

13) صباح حسين العجيلي، مدخل إلى القياس والتقويم التربوي، مركز التربية، اليمن-صنعاء، كلية التربية- الطبعة الأولى، (2004م)، ص(23).

14) صلاح الدين الهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، جامعة مؤتة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن: الطبعة الأولى، (2004م).

15) طلعت إبراهيم لطفي، العمل الخيري والإنساني في دولة الإمارات العربية المتحدة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، (2004م).

16) عبد الرحمن عدس وآخرون، البحث العلمي- مفهومه- أدواته – أساليبه، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، (2004م).

17) عمر وصفي عقيلي؛ المؤمن، قيس عبد علي، نظرية المنظمة، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن: الطبعة الأولى (1993م).

18) مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر عمان – الاردن، (2000م).

19) محمد العبدة، خواطر في الدعوة، سلسلة كتاب المنتدى يصدر عن مجلة البيان الرياض: الطبعة الثالثة، (1997م).

20) محمد أكرم عدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، (1423هـ - 2002م).

21) محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة (البناء العمليات النمو الإداري)،طيبة للنشر والتوزيع،القاهرة: الطبعة الأولى،(2002م).

22) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الازاريطة،الإسكندرية، (2004م).

23) محمد علي المخلافي وآخرون، مستقبل العمل الأهلي في اليمن في ظل قانون الجمعيات الجديد ولائحته التنفيذية، كتاب القسطاس، (11)، إصدار: ملتقى المجتمع المدني- صنعاء: الطبعة الأولى، (2004م).

24) محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن: الطبعة الأولى، (2005م).

25) هشام الطالب، دليل التنمية البشرية، من إصدارات المعهد العالمي للفكر الإسلامي، والاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية، واشنطن، (1994م).

26) هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الازاريطة، الإسكندرية، (2002م).

ثالثا: الدراسات العلمية والبحوث وأوراق العمل:-

27) انتصار بن حسن عماشة، معوقات أداء الجمعيات الخيرية النسائية في المملكة العربية السعودية، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير عمادة الدراسات العليا كلية الاقتصاد والإدارة قسم الإدارة العامة - جامعة الملك عبد العزيز،(2003م)، http://www.kau.edu.sa/Postgraduate/Result.asp

28) بدر بن عبد اللطيف الجوهر، نحو إدارة مؤسسية للعمل الخيري، ورقة عمل مقدمة للقاء السنوي الأول للجهات الخيرية بالدمام – المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، عام (2002م)
http://www.al-liqa.org.sa/studies.htm

29) حميد بن خليل الشايجي، العمل التطوعي عطاء وتنمية، دراسة ميدانية مقدمة للقاء السنوي الرابع للجهات الخيرية بالدمام – المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، عام، (2002م)
http://www.al-liqa.org.sa/studies.htm

30) سنان غالب المرهضي، دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة المستنصرية، بغداد، (1996م)

31) طه حسين الهمداني، دور مؤسسات المجتمع المدني في السياسة السكانية (رؤية أولية)، الوثيقة الحادية عشرة من مجموعة وثائق المنتدى الوطني لقيادات مؤسسات المجتمع المنعقد خلال الفترة من (14- 16)، مايو (2001م)، صنعاء، صادر عن الأمانة العامة للمجلس الوطني للسكان بالتنسيق مع نقابة المهن التعليمية.

32) عبد الله محمد أحمد الصهيبي، التسويق في الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الوطنية-تعز، (2005م).

33) فؤاد الصلاحي، واقع المنظمات الأهلية في اليمن (النشأة، التطور، مجالات النشاط، المعوقات)، مجلة دراسات يمنية، مجلة فصلية تصدر عن مركز الدراسات والبحوث اليمني، صنعاء، العدد (73) إبريل، يونيو (2004م).

34) فوزية بامرحول، دور منظمات المجتمع المدني في تدعيم التنمية اليمنية-دراسة تحليلية، موقع مؤتمرنت، (12) ديسمبر، (2004م)
www.almotamar.net

35) محمد أحمد الأفندي. الأسواق والفقراء، مجلة كلية التجارة والاقتصاد،صنعاء، العدد (11)، سبتمبر (2003م)، مارس (2004م).

36) محمد بكار بن حيدر، تمويل العمل الخيري المعاصر ومؤسساته، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الخير العربي الثالث المنعقد في عمان-الأردن (22-24)، يونيو/ حزيران (2002م)، المصدر: موقع صيد الفوائد http//said.net/pfv.php

37) محمد بن مسفر القرني،الإعداد والاستعداد في ممارسة العمل الاجتماعي في الجهات الخيرية، ورقة عمل مقدمة للقاء السنوي الثالث للجهات الخيرية بالدمام – المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، عام (2002م)، http://www.al-liqa.org.sa/studies.htm

38) محمد عبد العزيز مسعد فرحان، مفهوم العمل وقيمه لدى العامل اليمني في القطاع العام، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الجزيرة – السودان، (1998م).

39) محمد علي محمد الحاج، المجتمع المدني الشركة مع الحكومة من اجل تنمية مستدامة، الوثيقة الثانية عشرة من مجموعة وثائق المنتدى الوطني لقيادات مؤسسات المجتمع المنعقد خلال الفترة، من (14- 16)، مايو (2001م)، صنعاء، صادر عن الأمانة العامة للمجلس الوطني للسكان بالتنسيق مع نقابة المهن التعليمية.

40) محمد علي مهيوب، مهام ومسؤوليات قادة المنظمات الأهلية في تطوير لعملية الإدارية، محتويات الوثائق المقدمة لورشة العمل الخاصة بتفعيل دور الجمعيات والمؤسسات الأهلية في التنمية المنعقدة خلال الفترة، من (21-22) ديسمبر، (2002 م)، وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بالتعاون مع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP

41) معزوز جابر علاونة، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأمريكية، ورقة عملية أعدت لمؤتمر التوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة (3-5/ 7/2004م).

42) نائف محمد الحيدري، التقرير الوطني عن أوضاع الجمعيات والمؤسسات الأهلية، أكتوبر (2002م)، محتويات الوثائق المقدمة لورشة العمل الخاصة بتفعيل دور الجمعيات والمؤسسات الأهلية في التنمية المنعقدة خلال الفترة من (21- 22) ديسمبر، (2002 م)، وزارة الشؤون

الاجتماعية والعمل، الجمهورية اليمنية، بالتعاون مع البرنـــامج الإنمـــائي للأمم المتحدة UNDP

43) ناصر أمين احمد علي، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علـــى أداء المنظمـــات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا – دراســـة ميدانيـــة، رســـالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك – الأردن، (2002م).

رابعا: التقارير و الوثائق والإصدارات:-

44) أسماء الرويشد، حتى تخرج دعوتك من نطاق الفردية، موقع لها أون لايـــن، (19) ربيع الثاني، (1425هـــ)، (7) يونيو، (2004م)،

www.lahaonline.com

45) الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، صدر بموجب قرارا الجمعية العامة للأمـــم المتحدة (217)، (10) كانون أول/ديسمبر (1948م)، نقلا عن موقع قضايا الخليج www.gulfissues.net

46) الثمار، نشرة دورية، تصدر عن: إدارة الإعلام بالمركز الرئيســـي، جمعيـــة الإصلاح الاجتماعي الخيرية: العدد (45) نوفمبر ، (2005م).

47) العطاء الفياض، نشرة دورية، تصدر عن: إدارة العلاقات العامة والإعـــلام، بجمعية أبي عبيدة الاجتماعية الخيرية: العدد(7) رمضان(1424هـــ).

48) العطاء، نشرة دورية، تصدر عن: جمعية الإحسان الخيرية، العدد الرابع.

49) النظام الأساسي، لجمعية الإحسان الخيرية(2002م)

50) بناء القدرة المؤسسية للمنظمات الأهلية، من إصـــدارات مركـــز التنميـــة للمنظمات غير الحكومية، عمان – الأردن: العدد (29)، (16) مارس (2003م).

51) تقرير التقييم المؤسسي للمنظمات المشاركة ببرنــامج قــدرات، ائــتلاف مؤسسة الشرق الأدنى،عمان – الاردن، نيسان (2005 م)، المصــدر: www.qudoratnef.org

52) خالد بن عبد الرحمن العجيمي، مؤسسات العمــل الإســلامي والتنميــة البشرية، قسم الدراسات والبحوث بلجنة شباب أفريقيا بالندوة العالميــة للشباب الإسلامي، المصدر: شــبكة المشــكاة الإســلامية (2004م) http://new.meskat.net

53) داهي الفضلي، المنظمات الأهلية والدور الاجتماعي، حالــة المنظمــات الخيرية والدعوية والأمن الاجتماعي، جمعية العون المباشر – لجنة مسلمي أفريقيا – الكويت، ذو القعدة (1424هــ -2004م).

54) صوت الحكمة اليمانية، نشرة دورية، تصدر عن: العلاقات العامة، بجمعيــة الحكمة اليمانية الخيرية، شعبان (1426).

55) عبد الحكيم بن محمد بلال، العمل المؤسسي،معناه ومقومات نجاحه، مجلــة البيان: العدد (143)، رجب (1420هــ)؛ نوفمبر (1999م).

56) عبد الله المسلم، بين العمل المؤسسي والعمل الفردي، مجلة البيــان: العــدد (117)، جمادى الأولى (1418 هــ)؛ سبتمبر (1997م).

57) عبد الله المسلم، عوامل النجاح في العمل المؤسسي، مجلــة البيــان: العــدد (118) جمادى الآخرة (1418 هــ- 1997م).

58) قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم(1) لسنة (2001م)، ولائحتــه التنفيذية، الجريدة الرسمية: العدد الرابع،صنعاء لسنة (2001): والعــدد (التاسع)، صنعاء بتاريخ (2004/5/15م).

59) ما هي معايير تصنيف المنظمات غير الحكومية؟، من إصــدارات مركــز التنمية للمنظمات غير الحكومية، عمــان – الأردن، استشــارات،العدد (29)، (2003/3/16م).

60) مشروع الإعلان العالمي المتعلق بحقوق ومسؤوليات الأفراد والجماعــات في العمل الخــيري والإنســاني، المصــدر: موقــع صــيد الفوائــد،(3 / 2005/5م). http//said.net/pfv.php

61) وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، إدارة التدريب والبحوث والإصدار ، الإحصائيات العامة للمنظمات غير الحكومية حتى (31)، ديسمبر،(2004م).

فهرس

الموضوع	رقم الصفحة

الموضـــوع	رقم الصفحة